

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

LARA AMABILE MARTINS
LETÍCIA PELENTIR MISTURINI

**A INFLUÊNCIA DA POLÍTICA DE RECOMPENSAS SOBRE OS
COLABORADORES EM UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA DE
FLORIANÓPOLIS**

FLORIANÓPOLIS

2017

LARA AMABILE MARTINS
LETÍCIA PELENTIR MISTURINI

**A INFLUÊNCIA DA POLÍTICA DE RECOMPENSAS SOBRE OS
COLABORADORES EM UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA DE
FLORIANÓPOLIS**

Trabalho Conclusão do Curso de Graduação em
Administração do Centro Socioeconômico da
Universidade Federal de Santa Catarina como
requisito para a obtenção do Título de Bacharel em
Administração.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Baptista Lopez
Dalmau

Coorientador: Prof. Dr. Raphael Schlickmann

Florianópolis

2017

Ficha de identificação da obra elaborada pelas autoras, através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Martins, Lara Amabile; Misturini, Leticia Pelentir.

A influência da política de recompensas sobre o comportamento dos colaboradores em uma empresa de tecnologia de Florianópolis / Lara Amabile Martins, Leticia Pelentir Misturini; orientador, Marcos Baptista Lopez Dalmau, coorientador, Raphael Schlickmann, 2017.

114 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Graduação em Administração, Florianópolis, 2017.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Política de Recompensas. 3. Gestão de Pessoas. 4. Motivação. 5. Benefícios. I.

**A INFLUÊNCIA DA POLÍTICA DE RECOMPENSAS SOBRE OS
COLABORADORES EM UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA DE
FLORIANÓPOLIS**

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 22 de novembro de 2017.

Prof. Dr. Martin de La Martinière Petroll
Coordenador de TC

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Raphael Schlickmann
Universidade Federal de Santa Catarina

Profa. Dra. Márcia Barros de Sales
Universidade Federal de Santa Catarina

Me. Ilane Frank Dias
Universidade Federal de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

Agradecemos, com muito apreço e carinho a (ao):

Vinícius Santos, nosso contato e facilitador dentro da empresa pesquisada. Obrigada por acreditar e confiar no nosso trabalho e nos ajudar durante a elaboração deste;

Empresa Insight, por possibilitar a realização deste TC e por, tão respeitosamente, abrir suas portas para nós;

Professor Dr. Marcos Dalmau por ter nos orientado e ajudado a colocar no papel as ideias que tínhamos na cabeça;

Professor Dr. Raphael Schlikmann, nosso coorientador que nos apoiou no momento que mais precisamos e foi muito atencioso conosco.

Agradecimentos Lara Amabile Martins

Quero agradecer aos meus pais, Inez e Vilmar e ao meu irmão Yuri, pela paciência e compreensão em todos os momentos da universidade, mas principalmente nesta reta final de muitas reviravoltas e pressão; a minha amiga Letícia por ter aceitado dividir comigo o peso do trabalho de conclusão de curso e cuja empolgação e dedicação me inspiraram a dar o melhor de mim neste projeto; e a Deus por ter aberto portas com as oportunidades que nos permitiram realizar esse projeto.

Agradecimentos Leticia Pelentir Misturini

Quero deixar o meu muito obrigada a (ao):

Meus pais, Lourdes e Lucindo, por me apoiarem tanto durante essa caminhada de faculdade, por estarem do meu lado e serem tão bons para mim;

Meu namorado, Lucas, que esteve comigo em todas as horas, boas e ruins, que me viu crescer pessoalmente e me faz ser uma pessoa melhor a cada dia;

Minha amiga e companheira Lara, por ser tão especial e dedicada. Sem ela este trabalho não seria possível. Obrigada por todo o aprendizado;

UFSC e CSE, por me proporcionarem anos de aprendizado pessoal e profissional incríveis e me possibilitarem descobrir um novo mundo.

A maior recompensa para o trabalho do homem não é o que ele ganha com isso, mas o que ele se torna com isso.
(John Ruskin)

RESUMO

Este trabalho trata sobre política de recompensas, mais especificamente como benefícios e incentivos influenciam os colaboradores e qual o objetivo das organizações em oferecê-las. Pessoas são um quesito de competitividade, ter e reter talentos é um assunto moderno e atual que precisa ser pesquisado. Recompensa é visto como uma maneira de retribuir o trabalhador pelo esforço que ele despende no trabalho, tentando também motivá-lo, fazendo a empresa sair do patamar de ver o funcionário como um recurso que gera gastos e passar a entendê-lo como um dos alicerces imprescindíveis para o sucesso da organização. Com isso em mente o problema de pesquisa a ser respondido foi: a política de recompensas de uma empresa de tecnologia de Florianópolis está alcançando os objetivos propostos? Para respondê-la foi realizada uma pesquisa qualitativa e quantitativa em uma empresa de tecnologia da cidade de Florianópolis. A coleta de dados foi realizada com o gestor de recursos humanos e com os colaboradores através de entrevistas e de questionário. Foram levantados aspectos interessantes sobre a satisfação e a influência das recompensas no comportamento e desempenho dos colaboradores. A análise dos dados coletados permitiu verificar que a política de recompensas da empresa em estudo alcança seus objetivos de atrair novos talentos, reter pessoas e promover a saúde e felicidade dos seus colaboradores.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Política de Recompensas. Benefícios. Incentivos. Motivação. Trabalho.

ABSTRACT

This paper deals with rewards policy, more specifically how benefits and incentives could to influence workers and what is the purpose of organizations in offering them. People are a matter of competitiveness, having and retaining talent is a modern and current subject that needs to be researched. Reward is seen as a way of repaying the worker for the effort he or she expends in the job, also trying to motivate him, causing the company to get out of the way of seeing the employee as a resource that generates expenses and to come to understand it as one of the foundations essential for the success of the organization. With this in mind the research problem to be answered was: the rewards policy of a Florianópolis technology company is achieving the proposed objectives? In order to answer it, a qualitative and quantitative research was carried out at a technology company in the city of Florianópolis. Data collection was carried out with the human resources manager and with the employees through interviews and a questionnaire. Interesting aspects were raised about satisfaction and the influence of rewards on employee behavior and performance. The analysis of the data collected allowed us to check that the rewards policy of the company under study achieves its objectives of attracting new talent, retaining people and promoting the health and happiness of its employees.

Keywords: Human Resource Management. Reward Policy. Benefits. Incentive. Motivation. Work.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Pessoas como recursos x Pessoas como colaboradoras ou parceiras	25
Figura 2 - Evolução do Recursos Humanos	25
Figura 3 - Fatores que afetam a composição do trabalho	32

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Gênero	56
Gráfico 2 - Idade	56
Gráfico 3 - Estado civil.....	57
Gráfico 4 - Filhos.....	57
Gráfico 5 - Formação.....	58
Gráfico 6 - Tempo de trabalho na empresa	59
Gráfico 7 - Departamento	59
Gráfico 8 - Nível de satisfação em relação a aspectos da Política de Recompensas.....	60
Gráfico 9 - Relação entre a satisfação com a política salarial e os departamentos	61
Gráfico 10 - Relação entre a influência da política salarial no desempenho e os departamentos	62
Gráfico 11 - Relação entre a influência da política salarial no desempenho x Idade	63
Gráfico 12 - Satisfação em relação a aspectos dos Benefícios.....	66
Gráfico 13 - Influência dos benefícios no desempenho.....	67
Gráfico 14 - Benefícios mais utilizados	68
Gráfico 15 - <i>Feedbacks</i> Informais	69
Gráfico 16 - Satisfação em relação a aspectos do Ambiente de Trabalho.....	72
Gráfico 17 - Influência em relação a aspectos do Ambiente de Trabalho.....	73
Gráfico 18 - Satisfação com a disponibilidade de comunicação com colegas e superiores	74
Gráfico 19 - Influência dos desencontros de horários na geração de conflitos	75
Gráfico 20 - Satisfação em relação à política de horário flexível.....	75
Gráfico 21 - Satisfação em relação aos incentivos	78
Gráfico 22 - Satisfação com o cálculo da PLR.....	78
Gráfico 23 - Influência da PLR no desempenho	79
Gráfico 24 - Relação entre tempo na empresa e departamento	81
Gráfico 25 - Satisfação em relação a escolha dos benefícios que compõe o valor x	82
Gráfico 26 - Relação entre o valor x suprir as necessidades X os departamentos.....	82
Gráfico 27 - Relação entre o valor x suprir as necessidades X a idade	83
Gráfico 28 - Relação entre a idade e as recompensas como motivo de ingresso na empresa .	85
Gráfico 29 - Satisfação X clareza das metas de remuneração extra	86
Gráfico 30 - Influência da Remuneração Extra no desempenho para atingir a meta	86

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Sujeitos da pesquisa	41
Quadro 2 - Coleta de Dados	42
Quadro 3 - Análise das Perguntas Abertas sobre a Política de Recompensas	63
Quadro 4 - Análise das Perguntas Abertas sobre os Benefícios	70
Quadro 5 - Análise das Perguntas Abertas sobre o Ambiente de Trabalho	76
Quadro 6 - Análise das Perguntas Abertas sobre os Incentivos	79
Quadro 7 - Análise das Perguntas Abertas sobre a Remuneração	87

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Percepção dos funcionários sobre a Política de recompensas	84
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

FGTS – Fundo de Garantia do Tempo de Serviço

GP – Gestão de Pessoas

GPTW – Great Place to Work Brasil

OIT – Organização Internacional do Trabalho

PCS – Plano de Cargos e Salários

RH – Recursos Humanos

PLR - Participação nos Lucros e Resultados

SaaS – *Software as a Service*

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	OBJETIVOS	19
1.1.1	Objetivo Geral	19
1.1.2	Objetivos Específicos	19
1.2	JUSTIFICATIVA	19
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	21
2.1	GESTÃO DE PESSOAS	21
2.2	MOTIVAÇÃO.....	26
2.3	RECOMPENSAS	29
2.3.1	Remuneração	30
2.3.2	Benefícios.....	33
2.3.3	Incentivos.....	33
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	36
3.1	PESQUISA	36
3.2	ABORDAGEM	36
3.4	LEVANTAMENTO, AMOSTRA E LIMITAÇÕES	37
3.5	COLETA DE DADOS E INFORMAÇÕES	37
3.6	ANÁLISE DE DADOS	42
4	ANÁLISE DE DADOS.....	44
4.1	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	44
4.2	A POLÍTICA DE RECOMPENSAS NA INSIGHT	45
4.2.1	Ambiente de trabalho.....	46
4.2.2	Espaço físico	48
4.2.3	Horário flexível e horário de trabalho.....	49
4.2.4	Remuneração, Participação nos Lucros e Resultados e Plano de Cargos e Salário.....	50
4.2.5	Recompensas e benefícios legais e espontâneos	51
4.3	O OBJETIVO DA INSIGHT EM OFERECER RECOMPENSAS AOS SEUS COLABORADORES	54
4.4	A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES SOBRE A POLÍTICA DE RECOMPENSAS	55

4.4.1 Perfil.....	56
4.4.2 Análise da política de recompensas.....	60
4.4.3 Análise dos benefícios.....	66
4.4.4 Análise do ambiente de trabalho.....	72
4.4.5 Análise dos incentivos.....	77
4.4.6 Análise da remuneração.....	81
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	89
REFERÊNCIAS	92
APÊNDICE A – Roteiro da Entrevista não diretiva	95
APÊNDICE B – Roteiro da Entrevista Diretiva.....	103
APÊNDICE C – Questionário realizado com os Colaboradores da Insight	105

1 INTRODUÇÃO

O universo corporativo está em constante mudança e adaptação. O mesmo acontece na área de Recursos Humanos (RH), a qual luta para se adequar às novas formas de gerenciar pessoas. As pessoas não possuíam tanta importância nas organizações, pois elas eram mais um tipo de “ferramenta” para alcançar o objetivo de produzir os produtos e serviços. Entretanto, conforme as organizações e suas teorias foram se desenvolvendo, começou-se a perceber que as pessoas são muito importantes dentro das empresas e que estas são muito mais do que apenas ferramentas, mas sim fontes imensuráveis de talentos, personalidades e, principalmente, são fundamentais no crescimento das empresas. Deve-se perceber que, mesmo com a evolução do RH, os trabalhadores são ainda recursos para o atingimento dos objetivos de produção e lucro, porém, mais do que isso, hoje os trabalhadores são vantagens competitivas e a área de Recursos Humanos tem como grande desafio motivar a equipe de trabalho.

O processo de competição no meio empresarial abriu espaço para a captação de talentos e o desenvolvimento humano. Não basta apenas recrutar e selecionar os candidatos que melhor se adequem as vagas em questão, nem mesmo iniciar um processo de desenvolvimento que gerará frutos a longo prazo. A gestão de pessoas vem buscando o aumento da produtividade utilizando de meios que incentivem os trabalhadores a serem criativos e buscarem soluções por conta própria, um desses meios é a gestão por recompensas (PERRARO et al., 2016). Com tudo isso, os Recursos Humanos passaram, por vezes, a se chamar Gestão de Pessoas, de modo a ver trabalhadores como seres humanos e entender melhor a dinâmica que acontece entre pessoas e empresas. É importante destacar que apenas a mudança de nome não leva, consecutivamente, às mudanças de hábitos. O RH teve sim uma evolução no que tende a forma de tratar as pessoas da organização, saindo do operacionalismo de pagamentos e contratação para ir às estratégias, motivações e entendimento das necessidades dos colaboradores. Já que hoje se tem uma tendência a gerir pessoas, a vê-las como a base fundamental das organizações, então, dessa forma, neste trabalho vamos tratar o setor como Gestão de Pessoas.

Em um breve histórico da gestão de pessoas, Gonçalves, Corrêa e Santos (2016), apontam alguns fatores que modificaram a gestão de pessoas e o sistema de remuneração de recompensas: a) homem holístico: o pagamento pelo trabalho passa a levar em conta aspectos psicológicos e sociais, e não apenas econômico; b) alteração do papel da gestão de pessoas visando as mudanças nas relações de trabalho: o início do século trouxe a globalização e o foco

na competitividade, no aumento da produção e na visão econômica. A gestão de pessoas deu ênfase para a gestão por competências, foco nos resultados da organização e a adoção de remuneração variável; c) maior complexidade da gestão: surgimento da preocupação em negociar e atender aos *stakeholders*, buscando assim, um meio termo entre as partes interessadas; d) gestão de pessoas: aumento da importância e estudos referentes a recompensas não-financeiras, principalmente àquelas voltadas a aprendizagem e desenvolvimento do colaborador; e) valorização da remuneração variável, seja ela por competência, por desempenho ou por mérito; f) a remuneração deixa de ser um conjunto de técnicas aplicadas e passa a ser um aliado estratégico, visto que, as recompensas financeiras e não financeiras estão condicionadas ao atingimento dos objetivos da organização.

Visto que empresas são formadas por pessoas, então é correto afirmar que são estas que as fazem crescer. Dessa forma, é preciso prestar atenção às necessidades dos seres que constroem as organizações. De tempos para cá, percebe-se uma certa humanização das pessoas no seu ambiente de trabalho. É visível que antes as pessoas não tinham tanta atenção, direitos e liberdade como hoje possuem dentro do ambiente de trabalho. As medidas de recompensas que são tratadas neste estudo (plano de cargos e salário, treinamento, participação nos lucros e resultados, ambiente de trabalho, vale alimentação, vale transporte, salário, férias, décimo terceiro, liberdade de desenvolvimento e criatividade, restaurante próprio, cursos, avaliação de desempenho, feedback, desenvolvimento de competências, horário flexível, refeitório, comidas grátis, dentre outros benefícios legais e espontâneos), são formas de suprir necessidades dos trabalhadores, que podem ou não serem subjetivas. Quando se fala de subjetividade, se entende que isso é algo do ser humano, como ele entende as informações, o ambiente, ou até mesmo a maneira como reage aos meios em que está inserido. De acordo com o dicionário Michaelis online, subjetividade é “Caráter ou qualidade de subjetivo, aquilo que se relaciona unicamente a um indivíduo, sendo inacessível a outrem, Característica de todos os fenômenos psíquicos que se relacionam ao próprio indivíduo e considerados por ele seus”. Assim, a subjetividade está entrelaçada com a cultura, experiências, religião e opinião do indivíduo.

O trabalho em si sempre teve muita importância na vida social dos cidadãos. Muitas vezes citado como algo dignificador do indivíduo e como uma atividade social, o trabalho ocupa muito espaço, além de reter a maior parte do tempo da vida dos sujeitos. A vida profissional e a social se complementam e se misturam ao mesmo tempo em que disputam a importância na

vida dos cidadãos. Para exemplificar o quanto a atividade profissional ocupa espaço no tempo das pessoas, seguem algumas pesquisas sobre o assunto nos próximos parágrafos.

De acordo com uma pesquisa de 2013, realizada pela *Right Management*¹ com 325 trabalhadores americanos, elencou-se que cerca de 67% alegam estar passando mais tempo no trabalho do que no ano de 2008. Apesar de a pesquisa ser com trabalhadores americanos, é inegável que o trabalho está em posição de importância para os cidadãos, além de que ocupa grande parte do dia das pessoas, sendo onde os trabalhadores passam a maior parte do seu tempo.

Quando se olha para as horas dispensadas pelos indivíduos para o trabalho, percebe-se que a maior parte do dia está dedicada para o exercício da atividade de sustento, sendo que se passam mais horas trabalhando que as horas previstas em lei para isso. Segundo pesquisa realizada pela *Regus*² com mais de doze mil trabalhadores, cerca de 38% dos empregados no mundo trabalham até onze horas por dia. Só no Brasil, essa mesma pesquisa observou que aproximadamente 46% das pessoas passam até onze horas no exercício da profissão, portanto, a maioria. Percebe-se que cada vez mais os trabalhadores estão despendendo mais horas de trabalho, seja pela concorrência, pela necessidade, pela vontade ou gosto do trabalho.

Além disso, o tempo despendido para se chegar ao trabalho é grande, pois, de acordo com pesquisa da Firjan³ (2005), o tempo gasto no trânsito para chegar no trabalho aumentou em quase todas as regiões do Brasil. Só para se ter uma ideia, no Rio de Janeiro são mais ou menos duas horas e vinte e um minutos gastos no trânsito para chegar ao local de serviço, enquanto que em São Paulo são duas horas e doze minutos. Aqui se confere que além das horas de trabalho, ainda existem as horas que os funcionários não passam efetivamente no trabalho, porém, estão usando o tempo para o trabalho: como o tempo despendido para se arrumar ou o tempo no trânsito para chegar ao trabalho. É uma realidade em, principalmente, cidades grandes, a dificuldade do trânsito, pela baixa qualidade de mobilidade desses centros, fazendo com que os colaboradores tenham que despendar tempo significativo até chegar ao serviço. Em

¹ **Quanto tempo você passa no trabalho?** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/carreira/quanto-tempo-voce-passa-no-trabalho/82404/>> Acesso em 25 abr 2017.

² VERUSKA DONATO. **Quase metade dos brasileiros trabalha até onze horas por dia.** <<http://g1.globo.com/jornal-hoje/noticia/2011/12/quase-metade-dos-brasileiros-trabalha-ate-onze-horas-por-dia.html>> Acesso em 25 abr 2017.
Horas Trabalhadas Em Cada País. Disponível em: <<http://www.forbes.com.br/fotos/2015/11/quantas-horas-as-pessoas-trabalham-em-cada-pais/#foto2>> Acesso em 25 abr 2017.

³ JORNAL NACIONAL. **Tempo gasto no trânsito pelos trabalhadores aumenta em 35 regiões.** Disponível em: <<http://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2015/09/tempo-gasto-no-transito-pelos-trabalhadores-aumenta-em-35-regioes.html>> Acesso em 25 abr 2017.

relação a este último ponto, empresas já estão se movimentando para melhorar isso, através de contratação de ônibus terceirizados para o transporte de colaboradores que morem mais longe do local de trabalho ou até mesmo o *home office*.

Ainda pode-se falar de algo muito importante e que é consequência da modernização: a dificuldade de desvinculação do trabalho nas horas livres por causa da tecnologia. Nas pesquisas citadas nesta parte deste trabalho e experiências pessoais, percebe-se um padrão para explicar o porquê de tanto tempo gasto no trabalho: a concorrência (entre colegas e entre empresas), a necessidade de estar sempre disponível para a organização que trabalha (caso não esteja, pode demonstrar que o trabalhador não tem tanta motivação ou não dá tanta atenção como deveria à empresa), a utilização de dispositivos que estão conectados à internet e que trazem fácil acesso aos e-mails, redes corporativas e telefonemas para resolver os problemas que surgem no ambiente de trabalho, necessidade de atenção constante ao que acontece no mundo (informações muitas vezes são necessárias para a tomada de decisão, então, estar ciente dos acontecimentos é imprescindível).

Se por um lado o trabalhador faz muitos sacrifícios para o seu trabalho e gasta a maior parte de seu tempo e energia no serviço, por outro lado, a área de Gestão de Pessoas precisa lidar com as mudanças constantes no mercado de trabalho e nas interações entre empresa e colaboradores. Além disso, se vive na Gestão de Pessoas a era do “potencial humano”. Entende-se o potencial humano como o desenvolvimento do potencial dos colaboradores, de forma a maximizar o que estes podem entregar para as organizações, buscando, assim, motivar e reter talentos na organização. Além disso, potencial humano tem a ver com o que é pouco explorado no que diz respeito às características e habilidades que as pessoas possuem e que podem significar muito em relação ao trabalho, ou seja, possuir uma boa qualidade de vida no emprego e ainda desenvolver atributos essenciais para realizá-lo de maneira muito melhor caso não tivesse essa qualidade presente no ambiente do serviço. E é aqui, por causa de muitos dos motivos citados, que a política de recompensas entra.

A política de recompensas é uma maneira de mostrar que os funcionários são importantes para a organização e dar reconhecimento pelo trabalho feito, assim, tentando reter os talentos, os quais são fundamentais para o desenvolvimento da empresa. Dessa forma, pode-se inferir que recompensas é um dos grandes desafios da área de Recursos Humanos. Ainda mais, recompensa é um ponto estratégico para a organização e, como a Gestão de Pessoas tem

essa necessidade de ser estratégica, a política implementada pode conferir uma maneira interessante de ser competitiva no mercado corporativo e de trabalho.

Com todo o exposto, chegou-se ao seguinte problema que se pretende responder com a pesquisa: **A política de recompensas de uma empresa de tecnologia de Florianópolis está alcançando os objetivos propostos?**

1.1 OBJETIVOS

Segue abaixo os objetivos geral e específicos que nortearão a pesquisa a fim de responder o problema de pesquisa.

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar se a política de recompensas em uma empresa de tecnologia de Florianópolis está alcançando os objetivos propostos.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Conhecer como funciona a política de recompensas;
- b) Identificar os objetivos da política de recompensas do ponto de vista dos gestores;
- c) Analisar a percepção dos funcionários quanto a política de recompensas;
- d) Verificar se a política de recompensas oferecida aos colaboradores está surgindo o efeito desejado pelos gestores;

1.2 JUSTIFICATIVA

Tal pesquisa justifica-se por sua relevância, visto que de acordo com Gonçalves, Corrêa e Santos (2016), o volume de publicações especificamente sobre o assunto de 2004 a 2014 foi

de 101 documentos entre artigos, dissertações e teses de acesso gratuito. Portanto, trata-se de um assunto que vem ganhando destaque, principalmente por sua característica mais complexa por se tratar da relação de pessoas com o ambiente de trabalho. As recompensas oferecidas aos colaboradores não são mais vistas como técnicas operacionais, pois o fator humano torna a aplicação de recompensas em uma empresa algo complexo e que requer dedicação ao ser implantado. É preciso observação para identificar o que os colaboradores desejam, um processo criterioso para definir as regras de recompensas e um sistema justo de avaliação de desempenho onde se basear para distribuir as recompensas. Dessa forma, ampliar o estudo na área possibilita a maior divulgação de conhecimento sobre o assunto e incentiva a criação de métodos de recompensas, pelas próprias empresas, que alinhe os objetivos do negócio com incentivos à motivação dos funcionários.

Contudo, ainda segundo os autores, há uma leve desaceleração nas publicações a respeito do tema nos últimos anos. Tal brecha incentiva que pesquisas sejam feitas para averiguar o estado atual das linhas de estudo sobre o assunto e quais recompensas as empresas vêm adotando para estimular seus colaboradores. A contribuição do estudo se deve também por analisar um lado pouco explorado: a influência das recompensas como um fator que pressiona negativamente o colaborador, que o faz se sentir obrigado a produzir mais como forma de compensar a empresa pelas recompensas oferecidas, assim como o contrário também pode ser verdade. É importante aos empresários saberem mediar entre a produtividade e o bem-estar de seus colaboradores, dessa forma, a pesquisa contribuirá para a formação desses profissionais, ficando disponibilizada no meio acadêmico para consulta.

A pesquisa possui viabilidade devido ao acesso a uma empresa de tecnologia de Florianópolis que desde o início abriu as portas e se dispôs a contribuir no que fosse necessário. O acesso ao acervo da biblioteca e a artigos online também possibilitaram criar um embasamento teórico fundamental para a pesquisa, sem o qual não seria possível a análise da política de recompensas da empresa analisada. A empresa em estudo terá total acesso a pesquisa, o que contribuirá com melhorias para sua política de recompensas ao utilizar-se das informações levantadas e colhidas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentados os conceitos que fundamentam a análise dos dados coletados na empresa em pesquisa. Serão abordados como temas a gestão de pessoas, a motivação e as recompensas que se dividem em incentivos, benefícios e remuneração. Para tanto, contou-se com o estudo de obras literárias que deram suporte para o aprendizado e o desenvolvimento da pesquisa, cujos principais autores se destacam: Antonio Carlos Gil (2001), Scott Snell & George Bohlander (2010) e Pierre Marras (2007).

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

De vários nomes, tais como Gestão de Pessoal e Gestão de Recursos Humanos, a área de Gestão de Pessoas (GP), como é mais recentemente chamada (CHIAVENATO, 2010), foi originalmente criada para “prestar serviços à própria empresa para suprir suas necessidades operacionais e, também, para atender a suas exigências legais” (MARRAS, 2007, p 12).

A área de Gestão de Pessoas, por muitas vezes, é confundida como sendo apenas uma área suporte para a empresa como um todo, justamente por ter sido criada para prestar serviços de apoio, como higiene, segurança no trabalho e treinamento. Dessa forma, Marras (2007) demonstra os fatores que são mais atrelados à Gestão de Pessoas e que ainda fazem a GP ser vista de maneira simplificada, são eles:

1. Ideia de que o setor foi implementado nas organizações em grande parte apenas para suprir necessidades de prestação de serviços, tais como refeitório, ambulatório, treinamento, segurança no trabalho e pagamento de salários;
2. Visualização da área como uma apoiadora dos funcionários na empresa no que tange ao conforto e defesa de interesses, por causa da visão citada no item 1;
3. Afirmação de que a empresa é uma família para os funcionários;
4. Benefícios monetários como um extra de salário visto como melhorador da qualidade de vida destes;
5. Políticas, normas e procedimentos para a execução das funções, e
6. Gerente de GP tido como o advogado de interesses dos colaboradores da empresa perante aos altos cargos da organização.

Esses pontos citados pelo referido autor, são interessantes para perceber como o conhecimento do que a Gestão de Pessoas faz é limitado. Primeiramente, o setor não é apenas e somente para determinados funcionários, mas sim, deve ser considerado um instrumento fundamental para toda a organização, ainda mais quando se discute o fato de pessoas serem um dos alicerces mais importantes das organizações. A GP não pode se limitar a ser somente o local de construção de normas, contudo, deve ser o ambiente que propicia a expansão da cultura e motivação do pessoal interno.

Percebe-se através do levantamento do autor citado que a área de Gestão de Pessoas ainda não é bem distinguida entre suas funções tradicionais e operacionais e entre os trabalhos estratégicos que realiza, até mesmo porque, apesar de ter se adaptado e evoluído, a GP ainda guarda as funções que inicialmente foi criada para fazer, já que, a área,

(...) praticando uma gestão operacional, nunca deixou de ser uma área prestadora de serviços, mas de serviços de interesse da própria organização, para garantir o fluxo de atividades que lhe garantam o lucro desejado, ou, então, para atender certas exigências legais (MARRAS, 2007, p. 14).

Ainda de acordo com esse pensamento do autor citado, percebe-se que o setor se encontra, atualmente, na estrutura organizacional em duas posições como função de staff e também responsabilidade de linha (MARRAS, 2007). Sobre a posição de responsabilidade, esta é onde se encontra a liderança, o comando e resultados. Quanto à função de staff, se destaca neste quesito o auxílio, recomendações e planejamento. Ou ainda, nas palavras do autor, “uma responsabilidade de linha, pois se espera que o manager da empresa responda diretamente pela administração de suas equipes de trabalho; e uma função de staff, pois cabe à área de RH estabelecer diretrizes, normas e critérios de como administrar as pessoas” (MARRAS, 2016, p. 39). Contudo, as pessoas são um dos ativos mais importantes das organizações. Tendo em vista que empresas são formadas por seres humanos e são estes que as fazem funcionar, a GP compreende que esse ativo é de grande importância para a competitividade, e assim, evolui para fazer parte da estratégia das empresas.

Aqui se pode colocar uma crítica à área de Gestão de Pessoas, apesar do que foi comentado, não possuir efetivamente, em muitos dos casos de gestão, uma posição de importância nos organogramas e, conseqüentemente, na realidade das organizações. Marras (2007) coloca esse, porém perfeitamente, analisando que, como a GP não é uma área fornecedora de lucros, mas sim um setor que gera despesas, portanto, indo no caminho contrário

do objetivo das empresas de gerar lucro aos acionistas, então, a GP não recebe a devida atenção. Já que se vive numa era de maximização de lucros, é interessante que, para poder ser percebida de forma diferente, precisa ultrapassar o limite do operacional e “mostrar-se como uma área que aporte efetivamente resultados positivos para a organização em termos de lucratividade” (MARRAS, 2007, p. 16).

Na condição de o lucro ser imprescindível para que empresas continuem a trabalhar, pessoas são essenciais para que, antes de tudo, existem empresas. Possuir uma área de GP estruturada e que funcione além do operacional, pode trazer muitos benefícios. Por isso, de acordo com Marras (2007), a área de Gestão de Pessoas deve ser tratada como estratégica, assim como as outras e, portanto, deve cuidar dos verdadeiros interesses dos que compõem a organização.

Apesar das dificuldades, a Gestão de Pessoas está, lentamente, passando por transformações para se tornar mais adequada ao atual ambiente das empresas. Existem várias organizações que estão lidando com essa área de maneira diferenciada, tentando privilegiá-la e, conseqüentemente, melhorar a qualidade de vida dos colaboradores e trazer novas ferramentas de gestão para tornar a produtividade maior, além de inovadoras formas de gerir pessoas. Isto posto, tenta, então, alcançar novos patamares para o setor, buscando até mesmo conhecimentos de ciências sociais e psicologia para melhor entender e lidar com as pessoas da organização.

As organizações inovadoras - no atual mercado - parecem apontar para essa transformação em seus organogramas, com a introdução, em seus quadros diretores, de profissionais de RH com perfil específico de executivos, que podem assumir uma posição estratégica de RH, que podem assumir uma posição estratégica em nível de staff, diretor, com bagagem cognitiva prioritariamente voltada aos campos da psicologia e das ciências sociais (MARRAS 2007, p. 18).

Agora, passando a entender melhor a nova forma que o setor de Gestão de Pessoas administra os desafios atuais, temos a posição trazida por Chiavenato (2015) onde o mesmo explica o dilema entre tratar as pessoas da organização como recursos ou como parceiros, buscando o significado que o nome da área possui em relação a isso, ou seja, Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas, respectivamente. Em suas palavras, diz que “Como recursos, eles são padronizados, uniformes, inertes e precisam ser administrados, o que envolve planejamento, organização, direção e controle das atividades, já que são considerados sujeitos passivos da ação organizacional” (CHIAVENATO, 2015, p. 2). A questão levantada nesse sentido, é sobre

o fato de tratar pessoas como “recursos produtivos das organizações: os chamados recursos humanos” (CHIAVENATO, 2015, p. 3), ou seja, estes são ferramentas para produzir produtos e serviços, e assim, gerar lucro para os acionistas. Nesse sentido, é necessário usar o máximo dos trabalhadores para alcançar esses objetivos, já que os mesmos, quando olhamos dessa forma e segundo o citado autor, são simplesmente patrimônio físico incluídos na contabilidade.

Como se é sabido, no modelo taylorista, “atomizar as tarefas e separar a concepção da execução, limita a contribuição de seres humanos inteligentes e dotados de vontade ao mero exercício de uma função simples e repetitiva” (ANDRADE, 1991). Isso significa que todo potencial humano é subvalorizado pelas atividades repetitivas e alienadas do processo de produção do produto.

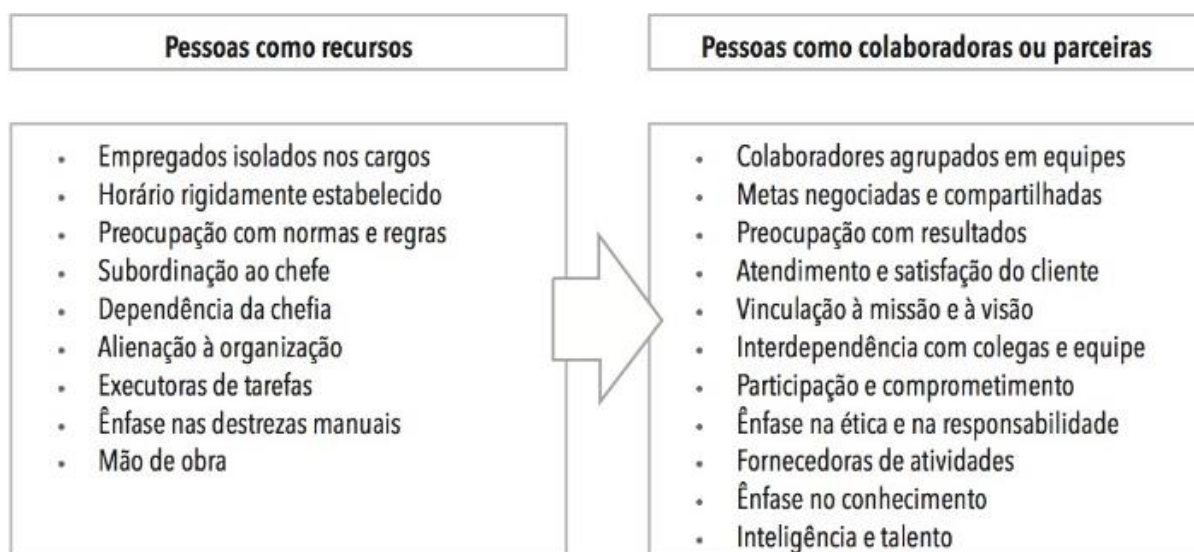
Quanto as pessoas são observadas pelo outro lado da moeda, ou seja, como parceiros, então,

Elas seriam fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos do negócio. Nesse sentido, as pessoas constituem o capital humano e intelectual da organização (CHIAVENATO, 2015, p. 3).

Neste caso, se tenta desenvolver competências e proporcionar ambientes criativos, motivadores e saudáveis para os colaboradores, porque estes são vistos como parte do capital organizacional. Aqui as pessoas tornam-se fator de competitividade e importância dentro das empresas, sendo elas vistas como necessárias para o sucesso da organização.

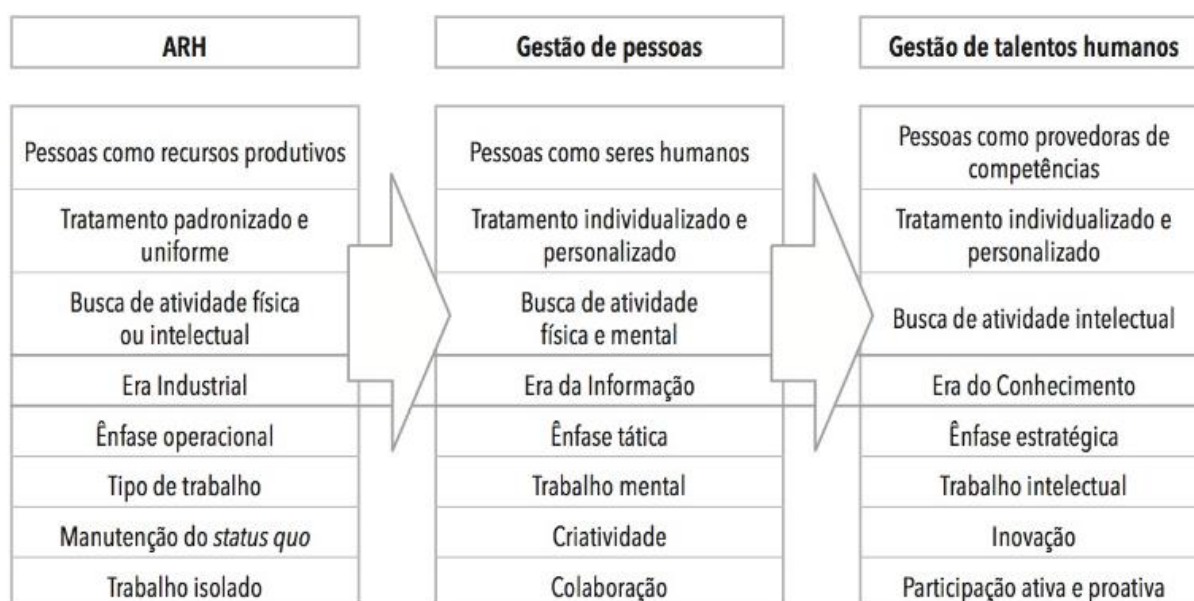
Esse último ponto é um dos grandes motivos que fazem com que a visão da Gestão de Pessoas, hoje, seja focada em estabelecer relações de qualidade entre os colaboradores. Até mesmo porque, de acordo com Chiavenato (2015), muitas das organizações de sucesso atuais são tidas como empresas que promovem estes tipos de cuidados com os funcionários e os tratam como parceiros, portanto, esse fato é visto como indispensável quando empresas querem ser bem-sucedidas.

Para deixar esse pensamento mais claro, o autor Chiavenato propõe o esquema apresentado na figura 1:

Figura 1 - Pessoas como recursos x Pessoas como colaboradoras ou parceiras

Fonte: Chiavenato (2015). Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520445495/>

Para completar, o mesmo autor também coloca este esquema da figura 2 que demonstra a evolução gradativa do setor:

Figura 2 - Evolução do Recursos Humanos

Fonte: Chiavenato (2015). Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520445495/>

Através das duas figuras anteriormente apresentadas, se observa que a Gestão de Pessoas teve uma evolução no sentido de incluir mais os colaboradores dentro da organização, como, por exemplo, quando tenta tratar as pessoas como um ser individualizado e personalizado, e não mais como um conjunto padronizado de pessoas com uniformes praticando uma atividade repetitiva centralizados apenas em seu serviço, sem olhar para o todo ou participar ativamente em outros quesitos de seu trabalho. Além disso, existe a necessidade atual de ter pessoas nas organizações que sigam e se vinculam aos objetivos e valores destas. A mudança se dá também em relação aos horários, que antes eram rígidos e agora tendem a se tornar mais flexíveis, e o famoso “vestir a camisa”, por meio do esperado comprometimento, ativa participação, atingimento de metas, provisão de soluções, busca de conhecimentos novos que tragam benefícios para a empresa e trabalho em equipe. Estes pontos citados não deixam de ser características buscadas por recrutadores nos candidatos, já que estes também precisam se adequar a nova forma de gerir pessoas.

2.2 MOTIVAÇÃO

A motivação é um comportamento que é gerado pela vontade de atingir um objetivo. “Sendo comportamento motivado aquele que visa um objetivo, então, motivo será um padrão de comportamento dirigido a um objetivo que tende a recorrer sempre que um indivíduo se encontra numa situação propícia à sua consumação” (PEREIRA, 2004, p. 218). Isso quer dizer que uma pessoa se comporta de maneira diferente quando está em uma situação que poderá lhe propiciar o objeto de desejo. A possibilidade de conquistar aquilo que necessita desperta movimento, interesse, iniciativa e ânimo para trilhar o caminho e fazer as tarefas que necessita fazer para o alcance do objetivo. Esse movimento é o que o autor chama de padrão de comportamento.

Gil (2001) é da opinião de que a motivação surge de uma necessidade e não da ação de outra pessoa. Não cabe aos gerentes motivar seus funcionários, nem mesmo criar essas necessidades, mas sim, identificá-las e criar condições para que as tarefas de cada funcionário possam satisfazer essas necessidades. A motivação surge quando o indivíduo almeja alcançar um objetivo e se movimenta para alcançá-lo, quando enfim passa a perseguir outro objetivo e assim sucessivamente. Entretanto, nem sempre esse caminho é linear, podendo ocorrer do

indivíduo agregar mais objetivos, mudá-lo completa ou parcialmente ou mesmo substituí-los quando o original se torna inalcançável. As barreiras colocadas entre o indivíduo e o seu objetivo causam frustração, que por sua vez pode se manifestar de três formas:

1. a pessoa pode não chegar a atingir o objetivo;
2. uma vez atingido o objetivo, pode ser impedida de realizar o comportamento consumatório;
3. numa perspectiva cognitiva, pode ainda considerar-se um terceiro caso. Se admitirmos que, ao arrancar para comportamento motivado, há sempre uma expectativa de satisfação, pode acontecer que, mesmo realizado o comportamento consumatório, a expectativa fique gerada (PEREIRA, 2004, p. 246).

Na primeira situação a pessoa não chega ao objetivo, na segunda ela chega, mas por algum motivo é impedida de requerer aquilo que havia desejado, percorrendo todo o caminho em vão. Na terceira situação, o objeto desejado acaba não sendo o esperado e a satisfação final é nula.

As tentativas infrutíferas de chegar ao objetivo podem, segundo Gil (2001) desenvolver comportamentos irracionais tais como: a) agressão: hostilizar algo ou alguém a quem se atribuiu a culpa pela frustração; b) deslocamento: desviar a agressividade em terceiros que não tem relação direta com o motivo da frustração; c) racionalização: criar desculpas que ao seu ver justificam seu insucesso em alcançar o objetivo almejado; d) regressão: deixar a frustração culminar em uma atitude infantil, como dar socos em objetos por exemplo; e) fixação: repetição de comportamentos que não comprovadamente não geram resultados para o alcance do objetivo; f) fuga: ignorar um problema; h) resignação: desistência do objetivo após repetidas tentativas infrutíferas.

Na opinião de Marras,

Quando a empresa tolhe a liberdade do trabalhador de empreender, de transformar seu entorno, priva-o da possibilidade de expressar sua liberdade fundamental de indivíduo e cidadão, obrigando-o a continuar preso aos limites impostos pela escravidão da linha de comando da organização e, portanto, de desenvolver-se culturalmente, psicologicamente e socialmente (MARRAS, 2007, p. 121).

Através do que o autor citado anteriormente, pode-se verificar que a liberdade dentro das empresas é um forte motivador. Poder realizar as atividades do trabalho de sua própria maneira é uma das necessidades que o ser humano possui. É claro que existem normas e regras a serem seguidas, porém, percebe-se que quando os funcionários têm maior chance de expressar e criar em seu local de trabalho, estes se tornam mais motivados, já que sentem-se mais incluídos na organização.

Mas é possível que um gerente consiga motivar seus colaboradores? A resposta a essa pergunta, segundo Gil (2001) é positiva e deve iniciar com a identificação de quem está motivado e de quem não está. Através da observação de pequenos gestos - como expressões solícitas, sorrisos, postura, olhar confiante ou disperso, inclinação do corpo como demonstração de interesse, aparência desalinhada, espontaneidade para dar opinião, entre outros - e do local de trabalho, como a mesa ocupada pelo colaborador, pode-se identificar quem está e quem não está motivado. O próximo passo, ainda de acordo com Gil (2001) é identificar as necessidades dos colaboradores e satisfazê-las as incorporando nas tarefas de trabalho. A possibilidade de conseguir alcançar um objetivo desejado é o que gera motivação. Apesar de parecer simples, identificar quais as necessidades das pessoas não é uma tarefa fácil. É algo muito subjetivo e característico, que muda de pessoa para pessoa e de momentos para momentos em uma mesma pessoa.

A teoria da hierarquia de necessidades de Abraham Maslow traz algumas dessas necessidades divididas em cinco grupos: a) fisiológicas: necessidades de sobrevivência como abrigo, alimentação e vestimenta; b) segurança: sentir-se seguro e ter as necessidades fisiológicas satisfeitas, está ligado a ter emprego e moradia; c) sociais: interações sociais e aceitação perante um grupo; d) estima: amor próprio e reconhecimento de outras pessoas; e) auto realização: atingir o máximo de seu potencial humano (GIL, 2001, p. 205-206).

Gil (2001) recomenda algumas atitudes gerais que podem contribuir para um gerente motivar seus colaboradores: a) valorize as pessoas: um gerente pode adotar um estilo de gerir que se encaixe melhor com cada colaborador da equipe e não deve nunca eleger favoritos; b) reconheça os avanços: o feedback é um importante motivador, assim como o apoio do gerente, desde um simples gesto apreciando um avanço de metas até uma conversa sobre os erros e melhorias que podem ser feitas; c) encoraje iniciativas: favorecer um ambiente aberto para sugestões dos colaboradores; d) ofereça incentivos: privilégios e presentes motivam mais do que incentivos financeiros; e) enriqueça as funções: formar equipes que realizam uma tarefa por completo dará uma maior satisfação do que dividir a tarefa em partes e delegá-las individualmente; f) delegue autoridade: identificar as pessoas que se especializaram em determinadas tarefas e colocá-las em posição de comando, delegando responsabilidade e também autoridade; g) faça avaliações: são fonte de informações a respeito do desempenho e da motivação do colaborador, possibilitam identificar os sinais de desmotivação e tomar

providências quanto a isso; h) promova mudanças: quando bem trabalhadas e aplicadas, as mudanças despertam interesse e aumentam a cumplicidade da equipe.

De fato, a motivação é gerada ao se colocar como finalidade o objetivo que o colaborador anseia alcançar. Identificar esses objetivos através da observação dos colaboradores e como inseri-los no ambiente de trabalho será visto nos próximos tópicos.

2.3 RECOMPENSAS

Neste tópico serão apresentadas informações a respeito das recompensas existentes, como remuneração, benefícios e incentivos.

Antes de apresentar cada conceito é importante frisar que de acordo com Mannrich (2002), o Direito do Trabalho sofre influência dos seguintes atores: atores institucionais (como a Organização Internacional do Trabalho - OIT); Estado (com a criação e aplicação de normas); atores sociais (sindicatos e as próprias empresas). Isso significa que existem variadas fontes normativas a respeito do direito do trabalho e que apesar da legislação estatal ser soberana sobre as demais, existem outras normas provenientes desses outros atores já citados que acrescentam outras vantagens e pormenores nas relações de trabalho.

A CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) é a lei estatal criada para regulamentar os direitos individuais, coletivos e processuais do trabalho, tais como: condições mínimas de trabalho, salário mínimo, férias, jornada de trabalho, adicional de insalubridade, adicional noturno, controle dos sindicatos, formalização das negociações coletivas e dos processos judiciais trabalhistas (SIQUEIRA NETO, 2013). É a norma máxima a ser obedecida, muitas vezes complementada pelos sindicatos de cada categoria que indicam mais direitos obrigatórios que a empresa deve oferecer ao seu colaborador.

Além dos direitos obrigatórios, algumas empresas oferecem vantagens extras aos seus colaboradores, o chamado sistema de recompensas que inclui:

(...) o pacote total de benefícios que a organização coloca à disposição de seus membros e os mecanismos e procedimentos pelos quais esses benefícios são distribuídos. Não apenas salários, férias, promoções para posições mais elevadas (com maiores salários e benefícios) são considerados, mas também recompensas como segurança no cargo ou na organização, transferências laterais para posições mais desafiantes ou para posições que levem a um crescimento e várias formas de reconhecimento por serviços notáveis. (MILES, 1975 apud CHIAVENATO, 2015).

O sistema de recompensas, portanto, é um conjunto de direitos e vantagens que engloba desde o ambiente e a estrutura física da organização, passando pela remuneração e bonificações de reconhecimento, até as oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional oferecidas.

As recompensas oferecidas, no entanto, objetivam melhor desempenho dos colaboradores e consequentemente melhores resultados financeiros e econômicos da organização. Mesmo os benefícios e incentivos possuem lados negativos, como o trazido pelos autores abaixo:

Neste cenário, as formas flexíveis de remuneração constituem eficazes instrumentos de gestão do comportamento operário e elevação da produtividade. (...) ao trabalhador, que sofre a compressão de seu salário fixo, a possibilidade de acréscimo monetário viabilizado pelas novas formas de pagamento atrai imediatamente a atenção, não restando alternativa senão o constante esforço pela meta, a incessante busca pela recompensa atroz. (PORTELLA; NARLOCH, 2013).

Para melhor tratar dos diversos aspectos desse conceito, o sistema de recompensas foi dividido em três subtópicos que serão tratados a seguir, são eles: remuneração, benefícios e incentivos.

2.3.1 Remuneração

A remuneração é o valor de troca dado pelo esforço despendido de um indivíduo. Esse valor de troca “baseia-se na habilidade, no esforço e na responsabilidade que o trabalho exige de um funcionário, bem como nas condições e riscos em que o trabalho é realizado” (SNELL; BOHLANDER, 2010, p. 127). O valor a ser pago para um colaborador depende não apenas do cargo que ele desempenha, mas também das condições de trabalho, e pode ser acrescido de incentivos, bonificações entre outros benefícios financeiros e não financeiros.

É importante notar também, sobre o Brasil:

(...) no período anterior a 1978 e, principalmente nos primórdios do desenvolvimento industrial da economia, a relação capital-trabalho, no Brasil, era regida por normas não muito claras, pois, embora existissem leis definindo parâmetros de ação (a Consolidação das Leis do Trabalho - CLT), estas sempre deixavam dúvida sobre como interpretar as diretrizes do legislador (e deixam até hoje, não obstante atualmente exista um sem-número de jurisprudências dominantes); e, sem dúvida, por uma cultura típica e fortemente favorável aos donos do capital (MARRAS, 2007, p. 22).

Assim, a relação de pagamento era bastante padronizada e rígida no período pré-industrial e industrial. Essas características, de acordo com o referido autor, surgiram e se mantiveram na época devido ao fraco movimento operário, além de determinações estruturais e amplas no sentido de diminuir o poder dos operários, dentre outros fatores ambientais e econômicos daquele momento.

Com o tempo, o assunto remuneração foi se aprofundando e foram-se criados novos métodos de pagamentos salariais, tentando desmistificar a exploração e poderio. Apesar disso, é notável a influência que se tem desse passado, mantendo as ideologias antigas nas relações capital-trabalho, assim como a interferência do Estado nesse vínculo.

Quando se fala em custos, remuneração é um tema bem delicado, especialmente no Brasil, pois este possui uma das maiores cargas tributárias do mundo. Marras (2007), opina que antes de as empresas precisarem enfrentar arduamente a concorrência, não era tão difícil diluir os custos com salário, já que era possível ajustar os preços dos produtos e serviços. Agora, não que não seja possível adaptar os valores dos bens a venda, porém, com clientes cada vez mais atentos e um mercado cheio de competição, até mesmo o preço se torna um fator de sobrevivência no ambiente empresarial, provocando até mesmo a preferência por demissão ou salários menores do que aumento de preços.

Através disso, a forma de remunerar os trabalhadores hoje é vista como algo estratégico e deve ser pensado de maneira a reter os bons colaboradores, já que esses bons trabalhadores podem migrar para outras companhias quando têm a percepção de que não estão recebendo adequadamente pelo seu trabalho, e diminuir ou não ultrapassar o orçamento financeiro.

A remuneração é dividida em duas: a direta e a indireta. A primeira é referente aos salários, bonificações, comissões e incentivos, enquanto que a remuneração indireta abrange todos os outros benefícios. Existe ainda a remuneração não financeira que inclui ambiente de trabalho, reconhecimento, atividades gratificantes, horários flexíveis, preocupação com as necessidades pessoais (SNELL; BOHLANDER, 2010).

Na prática existem alguns fatores internos e externos que podem ser apontados na composição dos salários, como mostra a Figura 3.

Figura 3: Fatores que afetam a composição do trabalho

Fonte: SNELL; BOHLANDER (2010), adaptado.

Entre os fatores internos encontram-se: a) política de remuneração da empresa: são diretrizes criadas que servem como norteadores na elaboração dos salários. Deve refletir os diferentes níveis de capacitação dos colaboradores, condizer com o valor pago pelos concorrentes, recompensar o desempenho do funcionário, estabelecer períodos de pagamento para incentivos e adicionais; b) valor do trabalho: pode ser baseado em um programa de avaliação interna, no valor dado pelo mercado de trabalho ou até mesmo na importância que o cargo tem para o sucesso da organização; c) valor relativo do funcionário: incentivos e promoções podem ser dadas de acordo com a nota do colaborador na avaliação de desempenho; d) capacidade de pagar do empregador: soma dos lucros obtidos com os recursos financeiros da empresa. Já entre os fatores externos estão: a) condições do mercado de trabalho: oferta e demanda de empregos, atividade sindical, salário mínimo estabelecido em lei; b) faixa salarial regional: salário pago para o mesmo cargo na mesma área; c) custo de vida: reajuste salarial para manter o poder de compra do colaborador, seja por causa da inflação, por tempo de serviço, por bonificações, incentivos e outros; d) negociação coletiva: refere-se a influência do sindicato nas negociações de aumento salarial e exigência de direitos da categoria que representa; e) requisitos legais: em relação a salário mínimo, horas de trabalho, formas de pagamento.

A remuneração, no entanto, não é suficiente para motivar os colaboradores. Cada vez mais empresas aderem a planos de incentivo que alinham os objetivos da organização com o desempenho do colaborador. As remunerações variáveis são também uma forma de estimular o desempenho dos colaboradores e o seu trabalho em equipe, visto que uma tarefa cumprida resulta em benefícios para todos. Os planos de incentivos e os benefícios não financeiros serão tratados adiante.

2.3.2 Benefícios

Os benefícios são considerados como remuneração indireta e fazem parte de cerca de 42% da folha de pagamento. Apesar de apenas complementar os salários, os benefícios são vistos como um direito e não possuem caráter motivacional. No entanto, a empresa pode adotar um programa de benefícios bem planejado e amplamente divulgado para que seus colaboradores o vejam como uma vantagem oferecida pela empresa (SNELL; BOHLANDER, 2010).

Os benefícios podem ser classificados como compulsórios ou espontâneos, sendo o primeiro oferecido pela empresa para atender a legislação e o segundo, uma forma de competitividade, pois a empresa visa atrair novos colaboradores e reter os que já possui (MARRAS, 2016, p. 129). O que determina a classificação dos benefícios é a sua exigibilidade através de legislações federais, estaduais ou municipais e através dos sindicatos que podem transformar um benefício espontâneo em obrigatório.

Como exemplos de benefícios destacam-se: seguro-doença; abono salarial; aviso prévio; assistência médica; vale-alimentação; adicional noturno; auxílio-acidente; auxílio creche; férias remuneradas; aposentadoria; FGTS (Fundo de Garantia do Tempo de Serviço); faltas justificadas; hora extra; jornada de trabalho máxima; pensão por morte; licença-maternidade ou paternidade; seguro-desemprego; vale-transporte; 13º salário (BRASIL. Decreto-Lei n. 5.452, de 1 de maio de 1943).

Ainda segundo Snell e Bohlander (2010, p. 407), os principais objetivos dos programas de benefícios são: “aprimorar a satisfação do funcionário no trabalho; atender aos requisitos de saúde e segurança; atrair e motivar os funcionários; reter funcionários com alto nível de desempenho; manter uma posição competitiva favorável”. Funcionários saudáveis e motivados são relacionados a melhores desempenhos e ao atingimento das metas, porém os benefícios são oferecidos também com a intenção de chamar a atenção dos profissionais do mercado de trabalho e manter os colaboradores que já estão na empresa.

2.3.3 Incentivos

Os planos de incentivos segundo Snell e Bohlander (2010) contribuem na divulgação dos objetivos da empresa já que são eles que quando atingidos liberam as recompensas

financeiras e não financeiras. O trabalho em equipe é valorizado, o comprometimento do colaborador aumenta, assim como a noção de que seu desempenho é importante para o crescimento da empresa. As metas impostas se bem desenvolvidas podem estar aliadas a melhorias significativas da empresa, tais como: redução no custo de pessoal, satisfação dos clientes, aumento da produtividade e qualidade dos serviços prestados ou produtos oferecidos, retenção de funcionários, entre outros.

Os programas de incentivos trazidos por Snell e Bohlander (2010) são os seguintes:

- a) Trabalho por produção: os colaboradores recebem uma quantia por unidade produzida a mais do padrão em determinado período de tempo. O colaborador irá aumentar seu desempenho visando o aumento financeiro da remuneração, isso, porém pode acarretar em mecanização de tarefas, perda da qualidade do produto e desaprovação dos colegas de trabalho;
- b) Plano Padrão-Hora: é similar ao trabalho por produção, com a diferença de que é a rapidez que gera o incentivo e não a unidade produzida. Nesse plano, o colaborador possui uma tarefa e um determinado tempo para concluí-la, quanto mais cedo terminá-la, maior a recompensa. Funciona melhor em processos mais longos ou em tarefas que exigem maior habilidade, mas assim como no incentivo acima, no plano padrão-hora a qualidade do serviço também pode ser prejudicada;
- c) Bônus: é um incentivo dado usualmente para executivos e gerentes por terem feito um esforço maior como melhoria de qualidade, redução de custos ou no próprio desempenho do colaborador. Os chamados “bônus pontuais” são oferecidos como recompensa imediata em situações específicas e não usuais.
- d) Pagamento por mérito: aumento do salário-base do colaborador em uma porcentagem maior do que os ajustes salariais. Deve ser dado com base na comprovação do aumento de desempenho, caso contrário será visto uma recompensa por tempo de serviço.
- e) Prêmios e reconhecimento como forma de incentivo: pequenos incentivos não financeiros são muito populares nas empresas e quando acompanhados de sincero e oportuno reconhecimento, são potentes motivadores. Entre os prêmios mais conhecidos se encontram: ingressos, brindes, produtos, roupas, entre outros.
- f) Incentivo de vendas: mensuradas pela quantidade de produtos vendidos, pelo volume de dinheiro das vendas, por conseguir novas contas de clientes, por atendimento de

assistência, entre outros. A motivação é importante no setor de vendas para manter os colaboradores proativos e disciplinados.

- g) Remuneração de equipe: as bonificações são dadas aos membros da equipe quando os padrões de desempenho são alcançados. O problema desse plano de incentivo é que nenhuma equipe é igual a outra, o que dificulta no estabelecimento de padrões de incentivo para todas.
- h) Participação nos resultados: a empresa divide os resultados financeiros de determinado período com os funcionários. Esse plano de incentivo objetiva o aumento da produtividade, melhorar o trabalho em equipe, compartilhar os lucros com os colaboradores e a diminuição dos custos de pessoal.
- i) Participação nos lucros: plano de incentivo pago a todos os colaboradores, não apenas a uma equipe ou individualmente. Proporciona sentimento de pertencimento, os colaboradores se sentem como parceiros da empresa onde trabalham.

O plano utilizado depende, entre outras coisas, da abrangência que a empresa deseja dar (individual, em grupo ou em toda a empresa) e dos objetivos organizacionais que pretende alinhar com os incentivos. Um plano de incentivos deve receber atenção na sua implementação e cuidado ao criar os requisitos de avaliação do desempenho, caso contrário corre o risco de deixar os colaboradores confusos e desacreditados de que estão recebendo uma recompensa justa. A empresa precisa se certificar de estar criando incentivos que vão de encontro aos interesses e desejos de seus colaboradores para garantir que eles se interessem e se dediquem a atingir o objetivo proposto como condição para ganhar o incentivo. Tão importante quanto motivar os colaboradores, é dá-los condições para que melhorem seu desempenho por meio de cursos, palestras, abertura para expor a opinião, feedback, entre outros (SNELL; BOHLANDER, 2010, p. 376-378).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados na estruturação da pesquisa e na coleta e análise dos dados.

3.1 PESQUISA

Quanto a natureza do trabalho, classifica-se como uma pesquisa aplicada que é aquela onde “tem como característica fundamental o interesse na aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos” (BARROS; LEHFELD, 2007, p. 27). A fundamentação teórica servirá de base para compreender como as recompensas influenciam os colaboradores, para isso será feita uma pesquisa em uma empresa de tecnologia de Florianópolis. De modo a preservar a identidade da empresa, a mesma solicitou a não divulgação de seu nome, portanto, este trabalho irá tratá-la como “Insight”.

Em relação ao objetivo do trabalho foi realizada uma pesquisa descritiva para levantar dados e informações sobre a percepção dos colaboradores acerca da política de recompensas e para isso serão usadas técnicas bem específicas que serão vistas a seguir. A preferência por uma pesquisa descritiva se justifica por se tratar da “descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. (...) e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados” (Gil, 2011, p. 28).

3.2 ABORDAGEM

Existem dois tipos de abordagem, a qualitativa e a quantitativa. A primeira refere-se a pesquisa que tem como base conhecimentos teórico-empíricos, já a segunda se caracteriza pelo tratamento e análise estatístico dos dados e tem como finalidade medir as relações entre variáveis (Zanella, 2013 apud VIEIRA, 2006). Na pesquisa foram usadas as duas abordagens, a parte qualitativa se deu em um primeiro momento onde foram realizadas entrevistas com o gestor de recursos humanos da Insight para levantar dados usados como base para a formulação do questionário aplicado com os colaboradores da empresa. A análise do questionário foi feita

de maneira estatística e está presente no segundo momento, no qual os instrumentos estatísticos utilizados se configuram como pesquisa quantitativa. Ainda na análise do questionário, ocorreu uma análise qualitativa dos dados levantados através das respostas dos colaboradores.

3.4 LEVANTAMENTO, AMOSTRA E LIMITAÇÕES

A estratégia de pesquisa utilizada será o levantamento (*survey*), pois se caracteriza pela “interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer” (BARROS; LEHFELD, 2007, p. 55). Os dados foram coletados por meio de entrevista com o gestor de Gestão de Pessoas e um questionário aplicado aos colaboradores, o que se qualifica como uma interrogação direta.

Não foi feita uma delimitação de amostra para a realização da pesquisa. O questionário foi enviado para todo o quadro de colaboradores da Insight, que é constituído por 116 trabalhadores. Dessa maneira, a intenção é realizar um censo, que, de acordo com Prodanov e Freitas (2013), diz respeito a aplicar uma pesquisa com toda a população. População por sua vez é “um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características. Comumente fala-se de população como referência ao total de habitantes de determinado lugar” (GIL, 2011).

Os dados coletados e a análise realizada retratam o quadro em que a empresa se encontrava durante o período de junho a outubro do ano corrente, sendo os fatos ocorridos anterior ou posteriormente a esta data, não pertinentes ao estudo. Outra limitação se refere aos colaboradores terceirizados e aos colaboradores da filial de São Paulo, pois estes não farão parte deste estudo.

3.5 COLETA DE DADOS E INFORMAÇÕES

As informações foram levantadas através de dados primários, sendo feito através de entrevistas realizadas com o Guardião da Cultura, cargo equivalente à analista de Recursos Humanos além do questionário aplicado aos colaboradores. Não houve acesso ou mesmo

análise de dados secundários, dado que a Insight preferiu não mostrar documentos da instituição para esta pesquisa.

Para iniciar a coleta de dados, primeiramente foi realizada uma entrevista informal com o Guardião da Cultura para o delineamento do perfil da organização, coletando-se informações sobre a história da empresa. Segundo Gil (2011, p. 111), a entrevista informal “tem como objetivo básico a coleta de dados. O que se pretende com entrevistas desse tipo é a obtenção de uma visão geral do problema pesquisado”. Essa entrevista aconteceu sem roteiro e como uma conversa, para que o gestor ficasse à vontade para desenvolver as informações pertinentes à história da empresa e dar um apanhado geral sobre o ambiente de trabalho.

Em outra reunião, se sucedeu uma segunda entrevista. Nesta ocasião, o caráter foi de entrevista não diretiva (encontrada no apêndice A). Segundo Richardson (2010, p. 210), esse tipo de entrevista “permite ao entrevistado desenvolver suas opiniões e informações da maneira que ele estimar conveniente. O entrevistador desempenha apenas funções de orientação”. No caso, o Guardião da Cultura foi entrevistado seguindo um roteiro de temas a serem discutidos a respeito da política de recompensas, com o objetivo de coletar dados sobre quais as recompensas oferecidas aos funcionários, como estas funcionam, para quem são direcionadas, temporalidade delas e qual a intenção dos gestores em oferecê-las. Com o consentimento do entrevistado, este segundo momento foi gravado através de gravador de celular, a fim de transcrever as informações recolhidas e, assim, descrever como a política de recompensas funciona na organização trabalhada. Ainda, os dados e as informações adquiridas ajudaram a entender e conhecer a política de recompensas aplicada, além de serem a base de conhecimento para a formulação do questionário, o qual foi aplicado aos funcionários da empresa.

Após revisar as informações obtidas nesta segunda entrevista, junto ao professor orientador deste trabalho, decidiu-se fazer mais algumas perguntas ao Guardião da Cultura da Insight, para que fossem sanadas algumas dúvidas que surgiram. Esta entrevista foi de caráter diretivo que, de acordo com Richardson (2010, p. 210), “desenvolve-se a partir de perguntas precisas, pré-formuladas e com uma ordem pré-estabelecida”. Esta parte foi realizada via online, por meio do Google Docs, onde foram colocadas as perguntas e, então, o arquivo foi compartilhado com Guardião da Cultura, para que o mesmo respondesse às questões. Através da análise e descrição de todas essas informações coletadas ao longo de duas entrevistas e um arquivo de perguntas online, foi, por conseguinte, montado o questionário a ser respondido pelos funcionários.

Tanto as duas entrevistas quanto o questionário podem ser consultados nos apêndices A, B e C respectivamente. O questionário é uma técnica onde se aplicam questões objetivas com a intenção de se obter informações sobre sentimentos, valores, crenças, expectativas, temores, entre outros (BARROS; LEHFELD, 2007). Em relação a este, a entrevista dirigida e a fundamentação teórica serviram de apoio fundamental para a formulação das perguntas, elencando-se o que era necessário perguntar e entender dos colaboradores. Este quesito foi o início do entendimento da percepção dos colaboradores sobre a política de recompensas, sendo que as questões tentam retirar o máximo de informações dos trabalhadores a respeito do que eles pensam sobre esta, para assim, analisar como é a percepção dos funcionários e se as recompensas estão surtindo o efeito desejado neles.

O questionário tem a intenção de prover respostas tanto qualitativas quanto quantitativas, portanto, foi elaborado com perguntas abertas e fechadas de múltipla escolha. Quanto ao questionário com perguntas abertas, Nogueira (2002, p. 3) diz que dá a possibilidade de explorar “todas as possíveis respostas a respeito de um item”, assim, serve de base para analisar outros detalhes que a parte do questionário de característica fechada não consegue expor. No que tange a parte fechada, o mesmo autor coloca que “apesar de se apresentarem de forma mais rígida do que os abertos, permite a aplicação direta de tratamentos estatísticos com auxílio de computadores e elimina a necessidade de se classificar respostas à posteriori, possivelmente induzindo tendências indesejáveis” (NOGUEIRA, 2002, p.3), ou seja, aqui pode-se realizar análises de maneira quantitativas e mais padronizadas, induzindo a ordem das perguntas para entender o objetivo principal de saber se a política de recompensas está surtindo efeito nos trabalhadores, de modo que seja alcançado os objetivos dos gestores em oferecê-las.

No mais, observa-se que as perguntas foram colocadas de maneira estratégica e de acordo com a linguagem utilizada e entendida pelos funcionários. As questões foram agrupadas em oito seções de assunto: introdução, perguntas gerais, política de recompensas, ambiente de trabalho, benefícios, incentivos, remuneração e uma seção para perguntas finais que sintetizam todas as outras seções. É interessante mencionar que as questões levantadas no questionário estão incluídas nas classes de conhecimento e atitudes, assim como Nogueira (2002) coloca, pois, o primeiro apodera-se das crenças do que está sendo pesquisado, enquanto que o segundo diz respeito às variáveis sobre a avaliação e julgamento do próprio entrevistado, ou seja, consegue atingir a subjetividade esperada por este trabalho.

Direcionando mais para a estrutura, a escala utilizada nas perguntas fechadas foi a escala Likert, uma das mais tradicionais na coleta de dados. Citando Nogueira, temos que a escala Likert:

Consiste de uma série de afirmações a respeito de um determinado objeto. Para cada afirmação há uma escala de cinco pontos, correspondendo nos extremos a ‘concordo totalmente’ e ‘discordo totalmente’. Uma aplicação típica apresenta um número de afirmações em torno de 20, com escala de resposta de 1 a 5. Também se utiliza a inversão de parte das afirmações para que não ocorra o efeito de halo, isto é, que o respondente marque uma alternativa em função unicamente da sua marcação para a afirmação anterior. O valor da medida é obtido através da soma dos valores das respostas às afirmações (tomando-se o cuidado de re-inverter os valores dos itens previamente invertidos) (NOGUEIRA, 2002, p. 5).

Percebe-se que, pelos objetivos propostos por este trabalho, a escala de coleta das informações é a Likert, já que esta possui escalas e padronização, sendo mais fácil de analisar e comparar resultados entre as perguntas. Esse tipo de escala permite o agrupamento das perguntas de modo que o questionário fique mais compacto e menos cansativo para os respondentes. Foram utilizadas escalas com respostas de 1 a 4 que mediam a satisfação e a influência de diversos aspectos da política de recompensas e seus subtópicos. Expressões como ‘totalmente’, ‘em nada’, ‘pouco’ e ‘bastante’ auxiliaram a dimensionar a escala para os respondentes.

Ainda, é importante mencionar que após formular as questões e alternativas, o questionário foi validado pelo Guardião da Cultura e pelo professor orientador, de modo a deixá-lo de acordo com as necessidades do trabalho e com a estrutura da política de recompensas da empresa.

Depois disso, ocorreu a aplicação do questionário com os funcionários, por intermédio de formulário online. Vale informar que o questionário é anônimo e não possui perguntas que possam identificar o respondente, além de que as respostas são sigilosas e não são analisadas separadamente.

É importante mencionar os passos dados para a aplicação e sucesso de respostas do questionário. Como mencionado, as perguntas foram colocadas em meio online, mais especificamente no Google Formulários, para que assim fossem enviadas via e-mail a cada um dos colaboradores da Insight. Dessa forma, as respostas já ficaram armazenadas em uma planilha online do próprio Formulários, facilitando a análise quantitativa desta parte. Foi oferecido um sorteio com prêmio de um vale compras da Livraria Saraiva no valor de R\$70,00

reais. Para aqueles que quisessem participar do sorteio, foi solicitado que preenchessem seu e-mail no início do questionário, já que era necessário deixar um contato para que se soubesse quem é o ganhador. Ao final do período de coleta de respostas, o sorteio foi realizado de maneira online pelo site sorteador.com.br, o qual seleciona o vencedor de forma aleatória.

De modo a deixar mais claro os sujeitos envolvidos neste trabalho e que foram necessários para a coleta de dados, elaborou-se o quadro 1 seguinte.

Quadro 1 - Sujeitos da pesquisa (continua)

Objetivos específicos	Sujeito
Conhecer como funciona a política de recompensas	Guardião da Cultura
Identificar os objetivos da política de recompensas do ponto de vista dos gestores	Guardião da Cultura
Analisar a percepção dos funcionários quanto a política de recompensas	Colaboradores
Verificar se a política de recompensas oferecida aos colaboradores está surtindo o efeito desejado	Guardião da Cultura e colaboradores

Fonte: elaborado pelas autoras

O quadro 1 tem o objetivo de mostrar de forma clara quais foram os sujeitos integrantes e essenciais para cada objetivo específico. Pode-se verificar que o Guardião da Cultura tem grande importância no trabalho, já que o mesmo vai fornecer as informações essenciais para a formulação de perguntas, além de que tende a direcionar o trabalho de acordo com os dados e informações que passar. Ele está presente nas duas primeiras etapas, sendo estas decisivas para a coleta de dados com os colaboradores de maneira geral. A terceira etapa é focada nos colaboradores, pois estes precisam ser pesquisados e são a parte mais fundamental do trabalho para atingir o objetivo geral. Por penúltimo, ambos são elencados para atingir o objetivo específico final, pois neste é necessário realizar análises e cruzamento de dados dos dois lados para conseguir verificar a percepção dos funcionários.

O quadro 2 a seguir exibe a forma de coleta de dados que será usada em cada objetivo específico e sujeito.

Quadro 2 - Coleta de Dados

Objetivos específicos	Sujeito	Coleta de dados
a) Conhecer como funciona a política de recompensas	Guardião da Cultura	Entrevista
b) Identificar os objetivos da política de recompensas do ponto de vista dos gestores	Guardião da Cultura	Entrevista
c) Analisar a percepção dos funcionários quanto a política de recompensas	Colaboradores	Questionário (com perguntas abertas e fechadas)
d) Verificar se a política de recompensas oferecida aos colaboradores está surtindo o efeito desejado pelos gestores	Guardião da Cultura e colaboradores	Análise e cruzamento de dados das entrevistas e questionários

Fonte: elaborado pelas autoras

Para atingir cada objetivo, irá se utilizar de vários métodos. O quadro 2 expõe que nos dois primeiros objetivos a entrevista direta é ponto central da coleta de dados, enquanto que para reunir dados dos colaboradores o questionário será o método utilizado. A análise e cruzamento de dados será realizada no objetivo destacado como ‘d’, pois neste ponto é necessário verificar o efeito que a política de recompensas traz e, portanto, é mais efetivo fazer cruzamento de informações e dados, além de examinar cada variável presente no questionário. Depois dos passos descritos, segue a fase de análise dos dados.

3.6 ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados foi realizada em um primeiro momento através da interpretação em separado das três entrevistas realizadas com o gestor e dos questionários aplicado aos funcionários. Para as entrevistas, utilizou-se de análise de conteúdo, que “trata de trazer à tona o que está em segundo plano na mensagem que se estuda, buscando outros significados intrínsecos na mensagem” (OLIVEIRA, 2011). Para a análise do questionário foi utilizada a técnica de estatística descritiva que tem como objetivo, segundo Marconi & Lakatos (1996), apresentar as informações contidas nos dados coletados através de tabelas, gráficos, quadros e indicadores numéricos. Os questionários aplicados foram tabulados e suas informações cruzadas e apresentadas de forma gráfica para melhor compreensão das relações entre variáveis.

A seguir os dados foram analisados em conjunto, relacionados entre si, realizando cruzamentos de dados e informações, e tiveram de destacar os pontos fortes e fracos do método de recompensa adotado pela empresa de tecnologia em relação a sua influência sobre os colaboradores.

4 ANÁLISE DE DADOS

Nesta parte do estudo serão apresentados os resultados encontrados durante a pesquisa, bem como os objetivos propostos inicialmente serão contemplados com as análises realizadas. Assim como foi citado na metodologia, a empresa de estudo deste trabalho será tratada como “Insight”, pois prefere não ser identificada com o seu nome original.

4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

Antes de apresentar a empresa, é preciso afirmar, assim como foi especificado na Metodologia, que a organização estudada pediu sigilo e, portanto, não irá se citar o nome da mesma neste trabalho. Dessa forma, a instituição será chamada de “Insight” no decorrer deste estudo. Mais informações sobre este ponto podem ser encontradas no capítulo 3, a Metodologia.

A Insight se localiza em Florianópolis, Santa Catarina e atua no segmento de tecnologia da informação. Atualmente possui 116 colaboradores diretos, fora a equipe terceirizada. A sede em Florianópolis é própria e abriga dez departamentos: administrativo; *trade insights*; *implantation sucess*; *customer sucess*; comercial; novos negócios; gestão de conhecimento; Dev (desenvolvimento); produto; *marketing*; suporte e relacionamento. A empresa conta também com uma recente filial em São Paulo com apenas três funcionários.

Criada em 2008 por seis amigos, ainda estudantes e que se arriscavam em bandas de rock, a empresa dedicou seus primeiros anos na criação de um plano de negócios e no desenvolvimento inicial de projetos de *softwares*. Após os dois primeiros anos, a empresa se especializou em trade marketing e merchandising nos pontos de vendas, passando a se dedicar ao desenvolvimento de *softwares* que atendessem a esses fins.

Atualmente, a Insight é responsável pela criação e desenvolvimento de um *software* de *trade marketing*, que oferece uma plataforma para monitoramento e gestão de equipes de campo. Utilizando-se do modelo de negócios *SaaS (Software as a Service)*, a empresa oferece ao cliente o acesso ao *software*, a manutenção, atualizações e suporte para dúvidas mediante uma assinatura mensal. O *software* é utilizado por clientes no Brasil e em outros 11 países, clientes esses que atuam principalmente nos setores industriais e de distribuição de varejo. Entre os seus principais clientes, destacam-se grandes empresas como L’Oréal, Motorola, Red Bull,

Nestlé, Fini Guloseimas, Cecrisa, Parati e Samsung. A empresa ainda atua na alimentação de um blog dedicado a disseminar conteúdo sobre *trade marketing* com vídeos, *ebooks* e artigos, e ainda realiza um evento anual com palestras sobre estratégias e gestão de *trade marketing*.

Com um crescimento vertiginoso no faturamento, segundo dados do seu próprio site, a empresa vem crescendo mais de 100% ao ano nos últimos seis anos. Em 2014, o crescimento do faturamento foi de 152% e em 2015 de 158%. Crescimento esse não apenas econômico, mas também em estrutura, confirmada pela mudança para uma sede de cinco andares, pela abertura de uma filial em São Paulo, e pela recente contratação de cinquenta funcionários.

A Insight não é só reconhecida pelo rápido crescimento e pelas pesquisas e disseminação de informações na área de *trade marketing*, como também pela gestão de pessoas e política de recompensas. Em 2016, a *Great Place to Work* (GPTW) Brasil, conhecida por avaliar a gestão de empresas de diversos setores e países, concedeu duas premiações à Insight: primeiro lugar na categoria de melhor empresa de pequeno porte para se trabalhar no segmento de tecnologia da informação do país; e o primeiro lugar como melhor empresa de pequeno porte para se trabalhar em Santa Catarina (*Great Place to Work*, site, 2017).

O incentivo a criatividade, a transparência de comunicação e a sua estrutura horizontalizada fizeram com que a Insight fosse reconhecida nacionalmente como uma das melhores empresas para se trabalhar. Nos tópicos seguintes serão descritos e analisados os benefícios, os incentivos e o plano de remuneração que fazem parte da política de recompensas da Insight.

4.2 A POLÍTICA DE RECOMPENSAS NA INSIGHT

Como recompensas e benefícios, entende-se, neste trabalho, tudo o que o colaborador possa receber para recompensar e beneficiar o esforço despendido no seu trabalho. Dessa forma, desde o ambiente de trabalho até o que efetivamente é tido pela empresa como um benefício espontâneos (vantagens criadas especificamente para os trabalhadores) são levados em consideração e estão a seguir, detalhados.

4.2.1 Ambiente de trabalho

A Insight possui diversas maneiras de recompensar os seus colaboradores. Desde o ambiente de trabalho, cultura e benefícios legais e espontâneos, a empresa pensa no bem-estar de seu pessoal e promove ações para oferecer diferenciais. O clima organizacional é muito forte e a cultura está estruturada e presente em todos os níveis.

A começar pelo ambiente de trabalho, este é um grande diferencial tanto no tratamento dos colaboradores, quanto na forma de trabalhar. O ambiente de trabalho e o clima exalado por ele são pontos fundamentais na motivação do trabalhador, por isso, ele também é importante quando se fala de recompensas, já que um ambiente acolhedor e humano é um modo de recompensar o esforço que as pessoas despendem. A Insight possui uma filosofia de ser humana, de ter uma cultura que envolva os colaboradores. E pode-se afirmar que desde a sua fundação a Insight busca por estes objetivos no que tange às pessoas. Dessa forma, o pensamento de integração, cultura e as filosofias seguidas pela empresa são conhecidas por todos que ali trabalham, trazendo uma unificação forte sobre esses pontos.

O modo de trabalho é horizontal, promovendo a importância de todos os trabalhadores. Esse modelo horizontal promove a melhor visualização de problemas, o que possibilita a rápida intervenção e solução. A comunicação também é influenciada pelo modelo horizontal de trabalho, pois as barreiras são quebradas, permitindo que desde o mais humilde trabalhador converse com o mais alto colaborador, além de que a informação consegue andar mais rápido e com menos ruídos. É claro que a comunicação interna é um desafio para qualquer empresa e com a Insight não é diferente, porém, a forma como as pessoas são tratadas e como o ambiente é arranjado, ajuda a melhorar esta questão e trazer um diferencial para o relacionamento entre as pessoas. A empresa também incentiva que as conversas entre os colaboradores, independentemente do nível hierárquico, sejam bastante francas e sinceras, para que quando haja um problema, possa-se resolver da melhor maneira, identificando as causas. Com isso, a organização e suas pessoas têm como cultura ser aberta a diálogos, resolvendo os problemas através de conversas e compreensão.

É interessante mencionar que a empresa cria ritos de cultura para tentar manter os colaboradores e a cultura unidos, pois é necessário que a filosofia esteja fresca na cabeça das pessoas, além de que existe uma busca constante de envolver as pessoas nos objetivos da organização.

Graças a estes esforços, pode-se afirmar que os valores da Insight estão bastante fortes na memória e ações dos colaboradores. Os gestores buscam levar para o dia-a-dia a importância que os colaboradores têm em relação a perpetuação da cultura no ambiente interno. Para isso, foi criado grupos de discussão para determinados assuntos, dessa forma, os trabalhadores estão envolvidos com as decisões e estão ajudando a manter a cultura e comportamentos desejados fortificados. Isso também quer dizer que quando há um problema, muitas vezes, a solução deste é criada pelos próprios colaboradores, os quais se juntam nestes grupos de discussão e procuram por soluções adequadas à situação proposta. Portanto, as pessoas que trabalham na Insight têm grande importância nas decisões da organização, provando que a empresa leva em consideração a voz de seus colaboradores e se importa com o que eles pensam. Um dos valores da Insight é a empatia, então, a empresa vê como muito importante se colocar no lugar do outro antes de julgar o comportamento.

É importante constatar que desde quando os colaboradores entram na organização eles recebem as informações que precisam e são colocados perante a cultura organizacional. Dessa forma, os novos colaboradores passam por um processo de “*onboarding*”, onde estes são apresentados à cultura, valores, missão, visão, passam pelos setores existentes e conhecem os colegas, direitos e deveres, além dos benefícios e recompensas que receberá.

Boa parte das decisões são tomadas em conjunto, entretanto, existem decisões que demandam a intervenção apenas do gestor. Quando isso se faz necessário, as decisões do gestor devem levar em consideração o bem-estar dos colaboradores e da empresa, portanto, existe preocupação com as pessoas até mesmo quando a tomada de decisão ocorre no tipo *Top Down*. Mesmo assim, é preciso entender que a Insight tem um modelo horizontal também na tomada de decisões, porém, existem certos momentos em que a decisão cabe especialmente ao gestor. As decisões colaborativas ocorrem em diversos momentos e, então, acontecem debates entre a equipe para a resolução dos problemas.

Tudo isso torna o relacionamento interno muito forte e promove a visão humana das pessoas para os seus colegas. Isso é um fator muito importante quando se fala de recompensas, pois a maneira como as pessoas são tratadas dentro da organização trazer sentimentos de pertencimento, motivação e justiça, devido ao esforço despendido para a realização do trabalho.

4.2.2 Espaço físico

O próprio espaço físico da empresa proporciona uma recompensa ao trabalho, pois é todo pensado para que haja integração entre as pessoas e que todos se sintam em um mesmo nível de importância. Assim, não existem paredes para dividir cômodos, e todos os cargos interagem no mesmo espaço, ou seja, diretores, gestores, supervisores, coordenadores e cargos da base da pirâmide trabalham e se relacionam juntos no dia-a-dia.

As instalações da Insight possuem várias possibilidades de diversão e distração para quando a equipe quer descansar um pouco. Videogames de última geração, televisões modernas, jogos (como sinuca) cozinha espaçosa (com refeitório totalmente equipado para as pessoas fazerem refeições e guardarem alimentos que trazem), ambiente de recreação acolhedor, instrumentos de música que podem ser tocados (como bateria e violão), sacada, para os colaboradores ficarem ao ar livre, *puffs* e sofás, são os recursos disponíveis para que as pessoas aproveitem. A qualquer momento do dia é possível parar para descansar e jogar um pouco de videogame ou ir na sacada e tomar ar livre. Claro, tudo deve ser feito com moderação e respeito, não esquecendo que é um ambiente de trabalho, mas as pessoas estão liberadas para se divertirem e refrescar a mente, de maneira a recompensar o esforço e cansaço do dia-a-dia.

Além disso, os colaboradores podem escolher trabalhar em qualquer lugar do prédio de quatro andares da Insight. Podem trabalhar no sofá, no *puff*, sentados nas mesas da sacada e observando a natureza, ou seja, onde se sentir melhor para desenvolver as atividades. Os colaboradores ainda contam com mesas próprias para trabalhar, sendo estas amplas e têm também cadeiras confortáveis. Esse local de trabalho pode ser decorado conforme a personalidade do colaborador, deixando-o com as suas características.

O primeiro andar, onde os colaboradores, em sua maioria, trabalham, possui parede coloridas, chão com carpete, casulos (ambiente pequenos e fechados para quando as pessoas querem ficar mais sossegadas), armários para guardar os pertences e bebidas, como café. Para trabalhar, as pessoas podem optar até mesmo por usar pantufas e ficar confortável enquanto estão no ambiente da empresa.

A Insight entende que quando as pessoas estão estressadas elas acabam não entregando as atividades com a mesma qualidade, por isso, a empresa disponibiliza esses recursos e tenta deixar os colaboradores o mais livre possível para poder ter momento de tranquilidade, no entanto, o colaborador deve ter consciência e bom senso para usufruir de tudo isso.

4.2.3 Horário flexível e horário de trabalho

A Insight conta com horário flexível para o trabalho dos colaboradores. O tempo total é de oito horas diárias (de segunda a sexta) e estas podem ser divididas conforme o desejo do colaborador, ou seja, pode entrar na empresa e sair a hora que achar melhor. Para que não vire uma bagunça, é preciso acordar os horários com o gestor responsável da sua área, mas nada que atrapalhe a escolha do trabalhador.

Ainda é possível fazer um intervalo de até duas horas para almoço. O intervalo oficial é de uma hora de almoço para quem trabalha um período de oito horas, entretanto, esse período pode ser estendido para duas horas, com a indicação da empresa para que este seja o máximo de intervalo entre os turnos. Mesmo assim, se o trabalhador tem algum compromisso e precisa usar mais de duas horas, ele pode, desde que converse antes com o seu gestor.

A empresa fica bastante tempo aberta para que os colaboradores possam usufruir desse horário flexível. Portanto, abre às sete horas da manhã e fecha às vinte e duas horas da noite. Assim, cada trabalhador pode fazer o seu horário de trabalho em um espaço de tempo que propicia isso a ocorrer.

É preciso notar que existem alguns cargos que precisam trabalhar no horário comercial e, então, não podem ter horário flexível, como é o caso das áreas de suporte e relacionamento, comercial e novos negócios.

É possível fazer horas extras para converter como folga. Horas extras, na Insight, não são convertidas em acréscimo no salário, apenas em folga. Se o trabalhador quiser, pode trabalhar no sábado para fazer essas horas a mais, mas apenas se for uma vontade dele, pois não é cobrado de ninguém a realização dessas horas extras. É possível fazer também, no máximo, duas horas extras por dia, com um teto de vinte horas extras mensais, que são contabilizadas no banco de horas da empresa.

O único caso em que as horas a mais são convertidas em dinheiro é quando surge algum imprevisto e o trabalhador é chamado na empresa e acaba por cumprir mais de duas horas, sendo assim, ele é recompensado com dinheiro.

Quando for compensar as horas extras, é possível tirar a folga em qualquer dia da semana, de acordo com o desejo do colaborador. O horário flexível é ofertado de modo a trazer uma qualidade de vida para os trabalhadores e atrair e reter talentos. Este é um fator fundamental para empresas de tecnologia, pois acaba sendo uma característica desse setor.

4.2.4 Remuneração, Participação nos Lucros e Resultados e Plano de Cargos e Salário

Para remunerar os colaboradores de forma adequada, a Insight usa de pesquisa salarial e possui uma política de salários interna. Existe ainda como receber remuneração extra e remuneração variável.

A remuneração extra ocorre na área comercial, através do alcance de metas, ocorrendo de forma individual. A remuneração variável é para os cargos que dependem de entrega mensal, por exemplo, um colaborador do setor de suporte tem entregas mensais sobre quanto mais ele atender, melhor sua avaliação, então, maior será a remuneração dele, não ultrapassando o teto disponível para isso. A remuneração variável é pertinente para as áreas: comercial, suporte e relacionamento e novos negócios.

Essas remunerações são um incentivo a mais para que os colaboradores tenham bons desempenhos e melhores entregas de suas atividades, além de aumentar a produtividade.

Outra forma de bonificar os funcionários é através da Participação nos Lucros e Resultados. Esse benefício ocorre duas vezes por ano, de seis em seis meses. Todos os colaboradores da Insight têm o direito de receber essa divisão dos lucros, sendo que o cálculo de quanto cada um receberá depende de três fatores, que são: tempo de casa, salário base e a nota individual da avaliação de desempenho. É importante notar que a distribuição dos lucros e resultados ocorre se as metas forem atingidas e, por conseguinte, é feito o cálculo da porcentagem que cada trabalhador tem direito, por meio dos três pilares citados. Observa-se que quanto maior o salário, mais porcentagem o colaborador tem nesta divisão, já que maiores são suas responsabilidades e competências pertinentes ao cargo que ocupa. Com isso, é bem variada a porcentagem recebida por cada um, não existindo um número padrão, até mesmo porque a cada semestre a porcentagem de um mesmo trabalhador pode ser diferente de um semestre para o outro.

O Plano de Cargos e Salários (PCS) é igualmente um benefício para os colaboradores, pois por esta ferramenta eles sabem o caminho para atingir os cargos e evoluir profissionalmente dentro da empresa. O PCS da Insight é estruturado em 'Y', ou seja, é possível migrar de área ou subir verticalmente, bem como existem cargos com níveis hierárquicos parecidos em cada área.

4.2.5 Recompensas e benefícios legais e espontâneos

Para além dos benefícios espontâneos citados anteriormente, ainda existem alguns incentivos e ações planejados especialmente como forma de recompensar o colaborador.

Primeiramente, é preciso falar sobre os benefícios legais, aqueles amparados por lei. Neste caso, se tem o salário, vale alimentação, vale transporte, plano de saúde e odontológico. Nenhum desses benefícios é descontado da folha de pagamento dos funcionários, assim, existe um certo valor para balizar o quanto se é gasto. A empresa conta com o valor padrão (um valor ‘x’)⁴ para cada colaborador, sendo este o mesmo para todos os cargos, sem distinção. O funcionário pode usar esta quantidade ‘x’ como preferir, isto é, se quiser contratar o plano de saúde mais caro disponível pode, daí o que acontece é que terá de escolher outros benefícios com preços mais baratos, como, por exemplo, o plano odontológico, pois as escolhas do funcionário terão que caber dentro deste valor pré-estipulado, assim, não tem nenhuma cobrança a mais pelo fato de colaborador optar por algo mais caro. O único custo que não pode ser mexido é o vale refeição, porque para este existe um acordo com o sindicato dos trabalhadores, já estabelecendo um valor único e fixo diário.

Há um estímulo a mais para quem opta pelo transporte público no seu vale transporte. Para esta situação, é pago um valor a mais, sem descontar esse acréscimo do valor ‘x’, de forma a motivar o uso do transporte coletivo, até mesmo porque ajuda a destrancar o estacionamento da empresa. Obviamente, o montante pago é de acordo com a tarifa do ônibus, pois se tem tarifa normal (para locomoção dentro da cidade) e intermunicipal.

Em relação aos benefícios espontâneos, a Insight disponibiliza várias formas de recompensar os seus colaboradores. Esses benefícios são oferecidos pensando no bem-estar dos funcionários, bem como para suprir gargalos da vida, isto é, recompensar as pessoas para preencher lacunas de necessidades da vida social e da saúde.

Esses benefícios espontâneos são oferecidos por meio de um programa de desenvolvimento chamado de “Envolvimento” e que contempla ações de saúde, bem-estar e diversão. Alguns desses programas acontecem no ambiente de trabalho, mas a maioria é feito fora da empresa, através de parcerias da Insight com outras empresas que fornecem as atividades.

⁴ A Insight preferiu não divulgar a quantidade monetária deste conjunto de benefícios, portanto, irá se chamar este de “valor x”.

São um total de dez programas presentes no “Envolvimento”. Citando eles, se tem:

- Yoga (uma vez por semana);
- Aula de Dança;
- Pilates (uma vez por semana);
- Academia (todos os dias);
- Acupuntura;
- Massagem;
- Nutricionista;
- Kart (uma vez por mês);
- Cinema (cada colaborador tem direito a dois ingressos por mês); e
- *Airsoft* (uma vez por mês).

É importante acrescentar que esses programas são totalmente gratuitos para o colaborador, a Insight é quem arca com os custos. Dado isso, a empresa pede que o colaborador realmente participe dos programas que escolher, para que eles sejam realmente úteis, além de que a empresa faz um esforço para que disponibilizá-los.

Dentre esses dez programas, o trabalhador pode escolher até dois por mês, caso não queira praticar nenhuma dessas atividades no mês, também não tem problema, pois o programa não é obrigatório e sim um benefício, uma vantagem oferecida pela empresa. É possível mudar a cada mês os programas escolhidos, podendo optar por aqueles que quiser.

De tempo em tempo os programas disponíveis são trocados por outros, dependendo da satisfação que os colaboradores manifestam.

Fora esses benefícios espontâneos oferecidos pelo programa, se conta com outras ações que recompensam o funcionário da Insight. A ginástica laboral é realizada na própria empresa, três vezes por semana.

Ademais, o processo de *feedback* é igualmente tido como uma recompensa. A empresa incentiva bastante o *feedback* entre a sua equipe de funcionários, pensando em resolver os problemas entre as pessoas de forma educada, sincera e através de conversas, além de tentar construir a solução dos problemas juntos. A empresa tenta entender, de forma bem humanizada, todo o processo antes de dar o *feedback*, para que ele seja o mais correto possível e não apenas apontar o erro, mas sim construir um caminho para resolver qualquer percalço. Essa parte é a do *feedback* informal, processo no qual a empresa incentiva que os seus funcionários sejam

maduros o suficiente para procurar o colega e dar o seu retorno sobre o comportamento do outro, seja este construtivo ou elogio.

O processo informal pode acontecer de qualquer cargo, de qualquer pessoa, sem a necessidade de passar oficialmente por um superior. Como especificado anteriormente, a comunicação e a cultura são horizontais, o que proporciona o entendimento de que todos têm a mesma importância dentro da organização, levando as pessoas a se verem como iguais, e isso facilita muito esse processo de *feedback* informal, para que um não tenham receio de falar com o outro ou se sintam inibido de conversar por ter um cargo mais baixo que o colega.

Acontecem momentos em que é necessária a mediação de um gestor, mas são para casos mais específicos, como quando um colaborador não aceita o ponto de vista do outro, porém, estes momentos são raros de acontecer. Na maioria das vezes, o *feedback* é de funcionário para funcionário.

Conjuntamente com o informal, se dispõe do processo de *feedback* formal. O formal é intermediado pelo Recursos Humanos da Insight e se sucede por meio da Avaliação de Desempenho. Ela ocorre a cada seis meses e contempla os valores da empresa (integridade, garra, música, empatia, evolução, eu sendo eu, ser envolvido), condições de trabalho e capacidades do colaborador. O resultado dessa avaliação, vale lembrar, é levado em consideração para a Participação dos Lucros e Resultados. Essa avaliação é anônima e cada funcionário pode avaliar quem quiser, não sendo necessariamente colegas da mesma área (porque existe muito inter-relacionamento de áreas), avaliando, no mínimo, quatro pessoas. A auto avaliação também é cobrada na Avaliação de Desempenho da Insight.

A Avaliação de Desempenho é um momento de reflexão para as pessoas da Insight, pois nela são colocados muitos retornos de comportamentos e melhorias. Após a análise da Avaliação, o *feedback* é repassado para cada colaborador e, junto com isso, vem a formulação de soluções para o que é preciso ser melhorado nas pessoas.

Baseado nos resultados, cria-se o chamado ‘plano de voo’, que nada mais é do que uma proposta, um esquema com ações de melhoria para o que foi apontado na Avaliação, é um plano de desenvolvimento individual. Por exemplo, caso seja apontado que determinado colaborador teve dificuldade de se comunicar, então ele pode colocar nesse plano uma solução que é fazer curso de oratória. Dado isso, a Insight pode ajudar no pagamento desse curso com uma porcentagem do preço ou até mesmo, se estiver dentro do orçamento, pode arcar com o custo total. Para tanto, a empresa leva em consideração o desempenho do trabalhador, pois vê que

quem tem os melhores resultados merece ajuda de custo para realizar outras atividades. O papel de acompanhar esses planos de voo é do gestor de cada área, e é realizada uma reunião quinzenal entre gestor e colaborador para fazer esse acompanhamento.

Verifica-se mais um tipo de *feedback* formal, porém, este é para ouvir os colaboradores. Uma vez por mês é lançada uma pesquisa na qual os funcionários dão nota para o seu nível de felicidade na empresa durante o mês que passou. Aqui também existe a oportunidade de propor, dar sugestões, explicar o que não gostou que aconteceu, enfim, pode se abrir sobre o relacionamento e sentimento que possui sobre a empresa com a própria empresa.

Tem-se também o “*gift work*”, onde se é dado recompensas para boas atitudes individuais.

Ademais, são disponibilizados café e bolacha de manhã e na parte da tarde, todos os dias, são oferecidas frutas, no momento conhecido com a hora da fruta e que começa às três horas. Assim, há o incentivo para que as pessoas comam alimentos saudáveis. São vários os tipos de frutas oferecidas para os funcionários. Além disso, o refeitório fica aberto o dia todo, para que os funcionários possam aproveitar e realizar as suas refeições neste local ou armazenar alimentos que trazem de casa.

4.3 O OBJETIVO DA INSIGHT EM OFERECER RECOMPENSAS AOS SEUS COLABORADORES

Uma parte fundamental deste trabalho é saber o objetivo da Insight, organização estudada, em oferecer as recompensas e benefícios espontâneos para os seus colaboradores.

Dessa forma, se tem que os objetivos são atrair talentos, reter pessoas e, em especial, manter a felicidade e saúde das pessoas que fazem parte da Insight.

Como mencionado anteriormente, a empresa busca, por meio de alguns dos benefícios espontâneos oferecidos, preencher lacunas da vida social, da saúde e promover qualidade de vida dos seus trabalhadores. Dados isso, um dos objetivos em ter toda essa política de recompensas é o de manter a felicidade e saúde de seu pessoal, procurando ofertar programas que incentivem as pessoas a praticar modos de vida mais saudáveis ou que as divirtam ou que promova o relacionamento entre os colaboradores.

Atrair talentos é um desafio para qualquer organização, principalmente atrair profissionais qualificados. Reter esses profissionais, às vezes, é mais difícil ainda, portanto, é preciso ter incentivos para que as pessoas permaneçam e deem o seu melhor pela organização que estão inseridos.

Para saber se os resultados esperados são atingidos a empresa realiza uma pesquisa de clima anual e pesquisa de satisfação. De acordo com as mesmas, os objetivos são sim atingidos, apesar de que, naturalmente, há pessoas insatisfeitas, mas estes são poucos, uma pequena parcela.

Com isso, os objetivos da Insight com a sua política de recompensas e benefícios é bastante condizente e de grande importância na competitividade do seu setor, já que empresas de tecnologia tem características específicas e um modo de trabalho diversificado. Além disso, é perceptível a preocupação que a empresa tem com os seus funcionários, tornando isso um fator fundamental para motivar as pessoas a entregarem o seu melhor.

4.4 A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES SOBRE A POLÍTICA DE RECOMPENSAS

Como informado na Metodologia, para entender a influência que a política de recompensas da empresa Insight têm sobre os seus colaboradores, utilizou-se de um questionário com perguntas fechadas e abertas, portanto, nesta seção irá se apresentar a análise dos dados e informações coletados através do referido questionário.

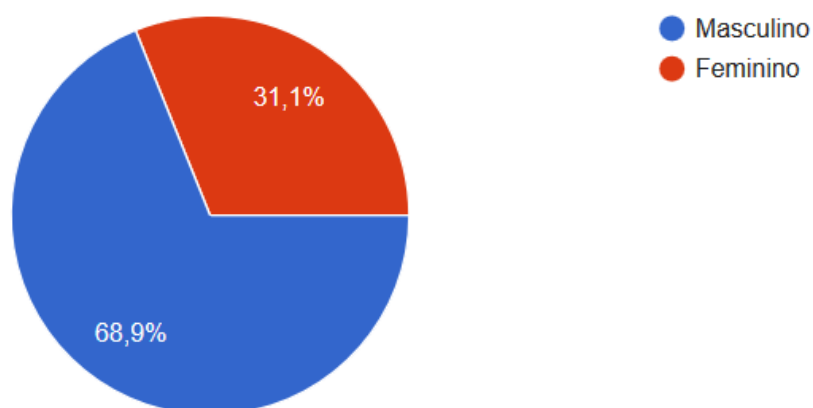
A pesquisa foi encaminhada aos 116 colaboradores da Insight, obtendo-se 45 respostas, o equivalente a 39% de respondentes ou a um terço do total. Todavia, o total de respostas conseguido é bastante significativo e consistente para analisar a importância e influência que as recompensas expressam sobre os colaboradores.

Faz-se necessário inferir que a análise diz respeito aos 45 colaboradores que responderam o questionário, não podendo, portanto, generalizar os resultados para toda a organização, pois este será uma retratação da opinião dos respondentes. Contudo, se consegue ter uma visão bastante relevante, aceitável e pertinente sobre a política de recompensas e como esta afeta os colaboradores.

4.4.1 Perfil

Primeiramente, é interessante entender qual o perfil dos respondentes do questionário, pois já é de conhecimento geral que as características pessoais influem consideravelmente na perspectiva que os indivíduos possuem sobre determinados assuntos. Dessa forma, a seguir se apresenta a descrição dos respondentes.

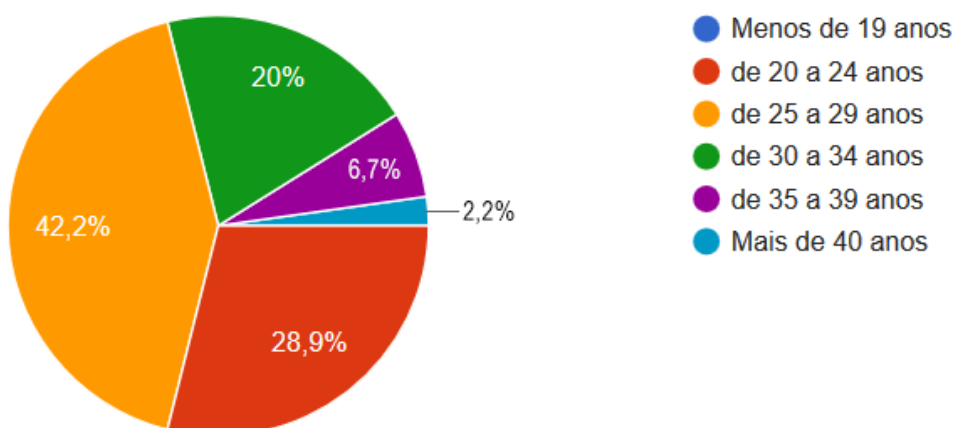
Gráfico 1 - Gênero



Fonte: dados primários

Quanto ao gênero, segundo o gráfico 1, a grande maioria dos respondentes é homem (68,9%), enquanto mulheres equivalem a 31,1%.

Gráfico 2 - Idade

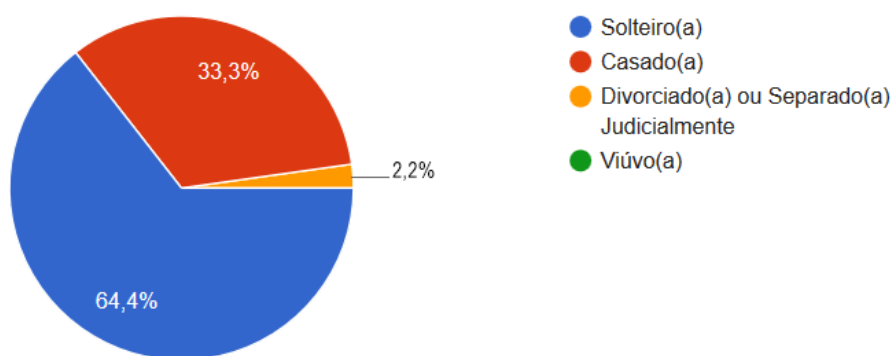


Fonte: dados primários

No gráfico 2, pode-se perceber que a idade é um fator do qual se pode tirar grande proveito, afinal, as preferências e prioridades podem mudar conforme a faixa etária de cada indivíduo. No caso da empresa Insight, se observa que a maioria dos colaboradores, no geral, se enquadram em idades de faixas jovens, muito provavelmente porque a empresa é da área de tecnologia e este setor possui esse tipo de característica.

Em relação aos colaboradores que responderam o questionário, a maioria fica entre as faixas de 25 a 29 (42,2%) anos e 20 a 24 anos (28,9%), pois somadas as porcentagens se tem 71,1% das respostas. Destaca-se também as idades entre 30 e 34 anos, com 20%.

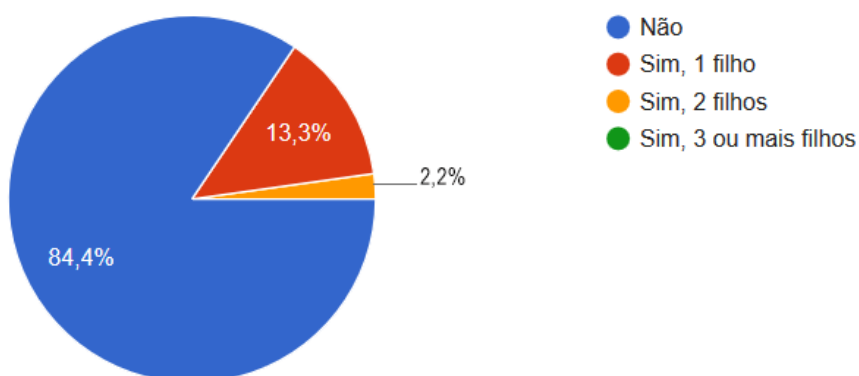
Gráfico 3 - Estado civil



Fonte: dados primários

Como se percebe pelo gráfico 3, a maior representação é de indivíduos solteiros, pois estes são 64,4% dos questionados. Os casados também possuem uma porcentagem interessante nesta pesquisa, equivalente a 33,3% dos que responderam ao questionário.

Gráfico 4 - Filhos

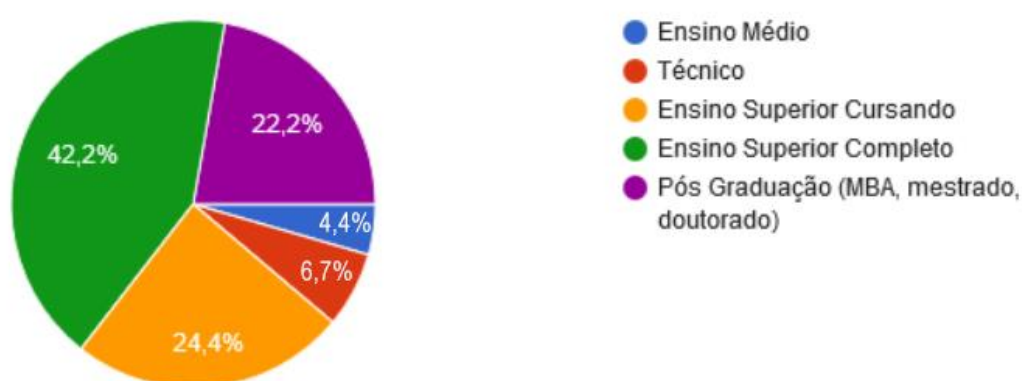


Fonte: dados primários

É considerável entender no perfil se os respondentes possuem ou não filhos, dado que estes podem modificar significativamente a percepção que as pessoas têm em relação às recompensas, ou seja, podem torná-las, na visão pessoal, mais valorosas, por não precisar gastar tanto de sua renda com alguns quesitos importantes, como plano de saúde ou até mesmo de diversão, como academia, cinema ou massagem, por exemplo, já que estes fazem parte das recompensas e benefícios que recebem na empresa. Por outro lado, pode-se considerar também o fato de preferirem receber um valor maior de salário do que ter recompensas.

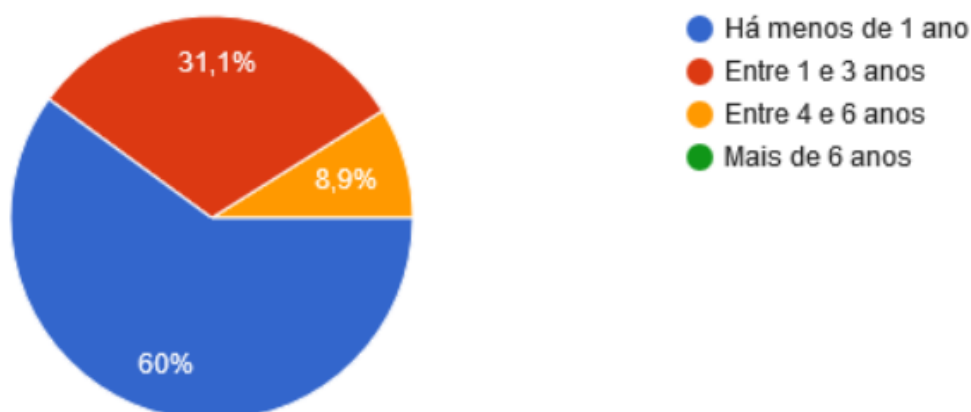
No caso da empresa Insight, segundo o gráfico 4, 84,4% dos que responderam não possuem filhos. Esse dado é bastante ponderável no questionário aplicado, pois visto que os funcionários não possuem filhos, em sua grande maioria, significa que eles ainda não têm a preocupação de sustentar um outro alguém, além disso, observando as próximas análises, se percebe que os colaboradores da empresa dão um sentido de essencialidade aos benefícios e incentivos que recebem.

Gráfico 5 - Formação



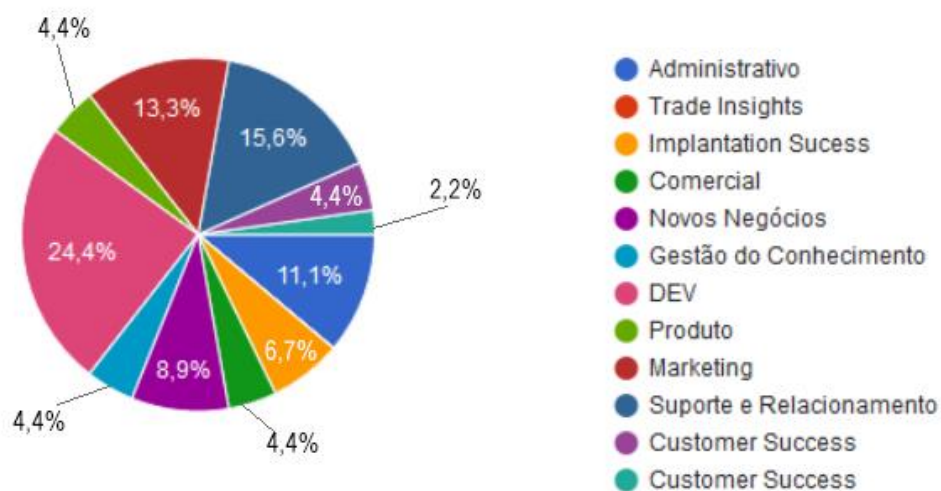
Fonte: dados primários

A formação também influencia na percepção que as pessoas têm sobre as recompensas, podendo ser positiva ou negativamente. No gráfico 5, percebe-se que os colaboradores da Insight possuem uma boa educação, por exemplo, 42,2% já finalizaram o ensino superior, enquanto outros 24,4% estão cursando faculdade, além de que 22,2% possuem, também, alguma pós-graduação. Ensino médio e técnico também tem uma boa representatividade com, respectivamente, 4,4% e 6,7%.

Gráfico 6 - Tempo de trabalho na empresa

Fonte: dados primários

Sobre o tempo de casa, 60% dos respondentes estão na empresa há menos de um ano como aponta o gráfico 6. A empresa Insight está em crescimento, por isso vem contratando vários funcionários nos últimos tempos, o que dá um porquê de ter colaboradores novos como boa parte dos respondentes. Em 2008 foi o ano de fundação da empresa, portanto, o tempo máximo de empresa seria de nove anos, entretanto, não houveram respondentes com mais de seis anos de empresa. No mais, entre 1 a 3 anos e entre 4 a 6 anos estão representados por 31,1% e 8,9%, respectivamente.

Gráfico 7 - Departamento

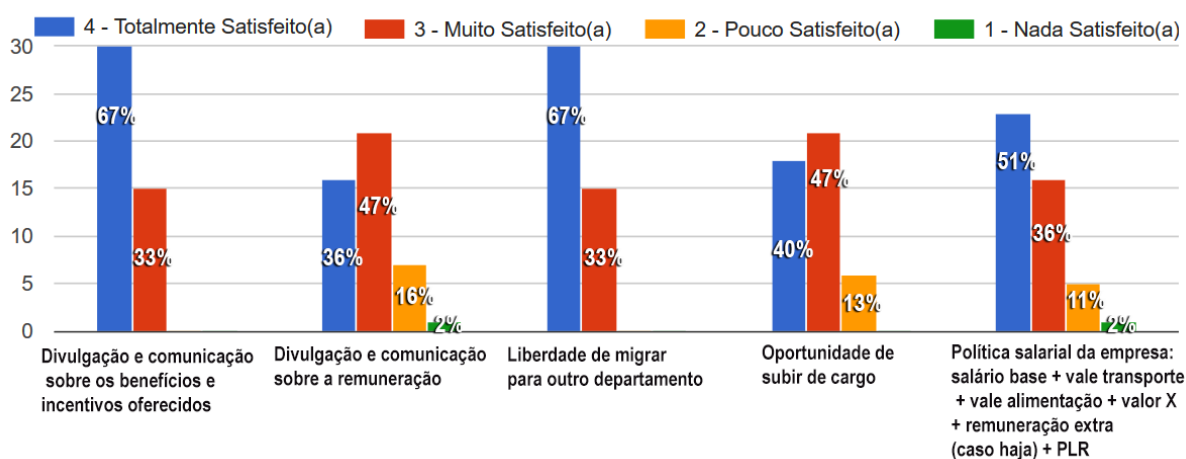
Fonte: dados primários

Quanto aos departamentos, se conseguiu representação de quase todos os setores da empresa, sendo isso muito relevante para entender a política de recompensas em cada área. Apenas o departamento *Trade Insights* não teve um respondente, porém descobriu-se por meio de uma opção em aberto na questão sobre departamento, que existe mais um setor, o *Customer Sucess*. Houveram três respondentes deste setor que não nos foi identificado na etapa de entrevista como mostra o gráfico 7.

4.4.2 Análise da política de recompensas

A partir deste ponto irá seguir a análise propriamente dita sobre a influência, percepção e satisfação que os colaboradores da empresa Insight apresentam sobre a política de recompensas oferecida. No gráfico 8, abaixo, se encontram as porcentagens de satisfação dos colaboradores da Insight sobre alguns aspectos da política de recompensas.

Gráfico 8 - Nível de satisfação em relação a aspectos da Política de Recompensas



Fonte: dados primários

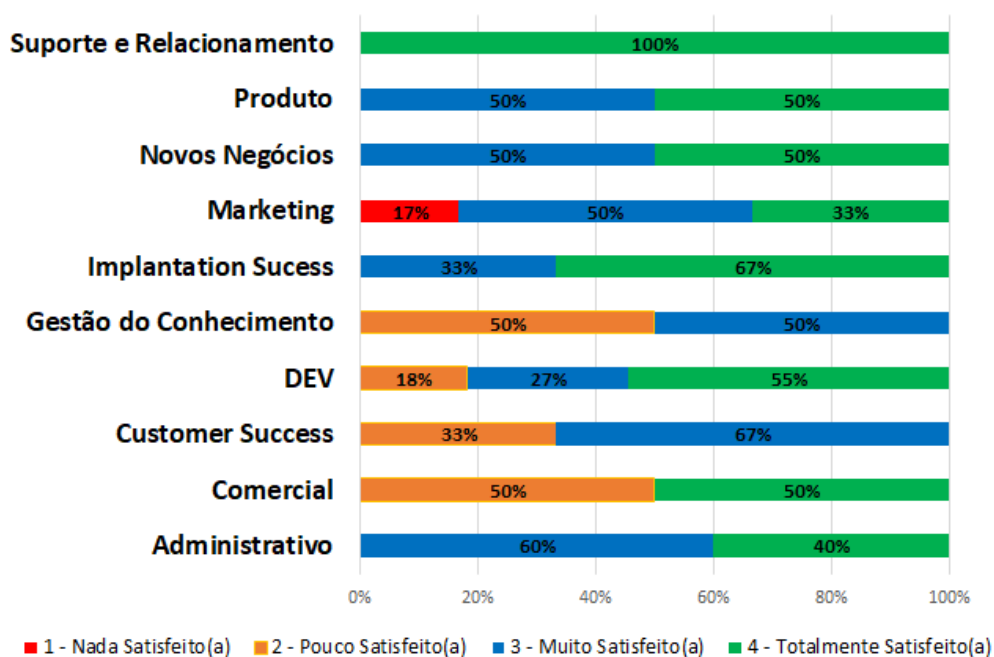
Para analisar a política de recompensas, é necessário considerar os benefícios e incentivos que são ofertados na empresa Insight, portanto, salário, vale refeição, plano de saúde, plano odontológico, ambiente de trabalho, ginástica laboral, participação nos lucros e

resultados, bonificações, Programa de Envolvimento (yoga, dança, pilates, academia, acupuntura, massagem, nutricionista, kart, cinema, *airsoft*), entram nesta categoria.

No geral, as recompensas são bem vistas pelos colaboradores, afinal, em todas as questões a grande maioria respondeu estar totalmente satisfeito ou muito satisfeito. A preponderância de totalmente satisfeito é encontrada nos quesitos divulgação e comunicação sobre os benefícios e incentivos oferecidos, liberdade para migrar de cargo e em política salarial. Muito satisfeito é manifestado em maior frequência em divulgação e comunicação da remuneração e na oportunidade de subir de cargo.

Existe, ainda, de acordo com o gráfico 8, a condição de pouco satisfeito, a qual foi assinalada em três das quatro perguntas, com porcentagens de 16% (divulgação e comunicação sobre remuneração), 13% (oportunidade de subir de cargo) e 11% (política salarial). Essas respostas são importantes de levar em consideração para praticar melhorias. Contudo, é perceptível que, em geral, a política de recompensas tem mérito perante os colaboradores.

Gráfico 9 - Relação entre a satisfação com a política salarial e os departamentos

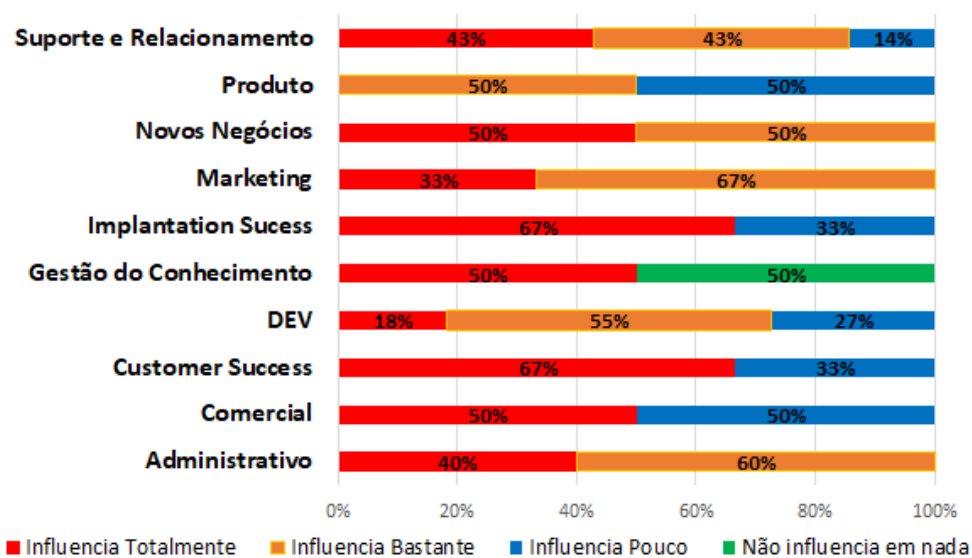


Fonte: dados primários

O salário é uma das recompensas consideradas neste trabalho. Para tanto, é relevante notar o que cada departamento tem de opinião sobre o assunto. As áreas mais satisfeitas com a política salarial, de acordo com o gráfico 9 (salário base, vale transporte, vale alimentação, valor

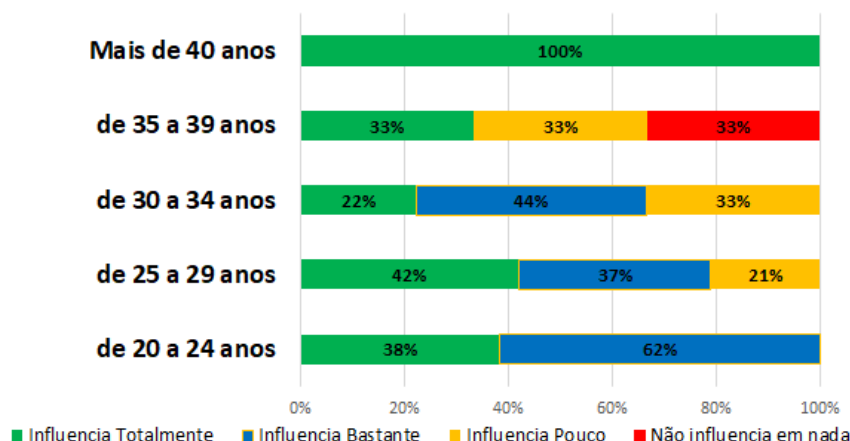
X, remuneração extra e Participação nos Lucros e Resultados) são Suporte e Relacionamento e DEV. O que pode ser notado nesta questão é que os departamentos têm bastante diversidade de respostas, oscilando, principalmente, entre totalmente satisfeito, muito satisfeito e pouco satisfeito. Ainda assim, para a maior parte dos respondentes de cada setor a política salarial é considerada satisfatória, mas é necessário atentar que existem colaboradores não tão satisfeitos. Destaca-se também o departamento de DEV, que possui manifestações de totalmente satisfeito (55%), muito satisfeito (27%) e pouco satisfeito (18%), sendo este o que tem as opiniões mais variadas e divergentes entre os colaboradores.

Gráfico 10 - Relação entre a influência da política salarial no desempenho e os departamentos



Fonte: dados primários

Esse gráfico 10 é bastante interessante de observar os resultados. Ao passo que existem departamentos que são muito influenciados pelo o que recebem, existe também os que não se sentem tão influenciados. Destaca-se o Implantation Success como o setor que mais se sente influenciado a desempenhar um bom trabalho devido à remuneração, porque 67% assinalou a opção influencia totalmente. Também chama a atenção a área de Marketing e Administrativa, pois 67% e 60%, respectivamente, dizem se sentir bastante influenciado. Já o Comercial e Produto são os departamentos que se destacam por assumirem que o salário pouco influencia no desempenho, afinal, ambos têm 50% de respostas em pouco influencia.

Gráfico 11 - Relação entre a influência da política salarial no desempenho x Idade

Fonte: dados primários

É elementar relacionar a influência que a política salarial provoca no desempenho dos colaboradores. Mais curioso ainda é quando compara esse quesito com a idade. Como se verifica pelo gráfico 11, funcionários mais novos se sentem mais influenciados a se esforçar no trabalho devido à remuneração que recebem, ou seja, o quanto recebem na política salarial pode influir no desempenho que a pessoa apresenta nas atividades que realiza, significando mais dedicação e empenho, assim como o contrário é verdade também, já que estes são motivados pelo que recebem como salário e esse aspecto motiva-os.

As idades entre 20 e 24 anos configuram com 62% de influência bastante, de 25 a 29 anos 42% acreditam que influencia totalmente, de 30 a 34 anos 44% se sentem bastante influenciados enquanto que 33% tem a percepção de pouca influência e sobre as idades de 35 a 39 observa-se um equilíbrio entre as opiniões com 33% cada resposta

Ao final da seção sobre Política de Recompensas, foi dado um espaço para o respondente expor sua opinião livremente sobre o tema da seção. O Quadro 3 apresenta as 21 respostas obtidas agrupadas por tema de acordo com o conteúdo das respostas.

Quadro 3 - Análise das Perguntas Abertas sobre a Política de Recompensas (continuação)

Tema	Respostas das Perguntas Abertas
Satisfação	<ul style="list-style-type: none"> • A política de recompensas é muito satisfatória ao meu ver. • Conforme respostas anteriores, Totalmente Satisfeito, gratidão total.

Fonte: dados primários

Quadro 3 - Análise das Perguntas Abertas sobre a Política de Recompensas (continua)

Tema	Respostas das Perguntas Abertas
Satisfação	<ul style="list-style-type: none"> • O programa de envolvimento da empresa é, realmente, uma das melhores ações desenvolvidas internamente dentro da política de recompensas da Insight. Dificilmente em outro ambiente a oportunidade de realizar as ações seria possível. Tanto pela qualidade dos serviços quanto pela variedade. • Acho satisfatória de um modo geral, e reconheço que a Insight faz muito mais do que a maioria das empresas no mercado • Adoro a política de recompensas da Insight. Vejo que está alinhado com os valores da empresa, que preza pela qualidade de vida e a felicidade dos colaboradores. • Ela é a melhor empresa que já trabalhei, principalmente por ter essas práticas.
Clareza	<ul style="list-style-type: none"> • A política salarial ainda não está tão clara para mim. • Tudo é muito claro e justo para os colaboradores e é visível quando alguém se destaca pelo seu desempenho • A Insight é muito transparente sobre os temas, o que nos deixa muito confortáveis e cientes de como tudo é feito e de como podemos desfrutar de tudo isso.
Diferencial	<ul style="list-style-type: none"> • Hoje em dia é um diferencial importante de algumas empresas, se você tem a possibilidade de escolher onde trabalhar esse é um ótimo filtro. • Importante para ter competitividade no mercado em relação à salários e benefícios de outras empresas além de deixar as pessoas mais tranquilas e saudáveis. • A Insight reconhece seus colaboradores não apenas financeiramente, mas proporcionando um ambiente incrível de trabalho e uma vida profissional feliz, cheia de desafios. Talvez o grande diferencial seja o cuidado e carinho com os colaboradores com por exemplo o <i>Gift Work</i>, um presente simbólico para colaboradores que tenha se destacado por algum motivo. • No nosso cenário, acho que os benefícios espontâneos realmente são um diferencial que traz qualidade de vida aos funcionários.
Flexibilidade	<ul style="list-style-type: none"> • As políticas salariais e de benefícios da Insight são as melhores que já tive. São justas e flexíveis. Posso redistribuir os benefícios entre as opções todos os meses, conforme minha necessidade. Isso ajuda muito. • Acho a política de recompensas da Insight bem diversificada em relação ao setor que trabalho em outras empresas conhecidas. Participei ativamente do processo de criação da

Fonte: dados primários

Quadro 3 - Análise das Perguntas Abertas sobre a Política de Recompensas (conclusão)

Tema	Respostas das Perguntas Abertas
Flexibilidade	política de PLR, que envolveu diferentes colaboradores na época o que tornou o processo democrático.
Dedicação	<ul style="list-style-type: none"> • Acho muito gratificante pois nos ajuda a no dedicar mais em benefício da Insight e de todos os colaboradores.
Melhoria	<ul style="list-style-type: none"> • Acredito que possam existir formas de aprimorar a política de recompensas, como balancear melhor entre os diferentes cargos (hoje existe disparidade muito grande entre o valor que cada cargo tem de recompensa). • Dentro da empresa não há uma abertura quanto a faixa salarial de cada cargo. • Baseado em outras empresas do mercado, a política de salários não está de acordo com as políticas da empresa. • Na visão da empresa temos que queremos ter as melhores pessoas então acredito que também deveria se buscar ter os melhores salários. Sendo melhores salários, mas junto ao conjunto deverá ser um dos melhores.

Fonte: dados primários

As respostas foram agrupadas em seis categorias de acordo com o seu conteúdo, são elas: diferencial, melhoria, satisfação, flexibilidade, clareza e dedicação, como mostra o quadro 3.

Seis respondentes mostraram-se satisfeitos com a política de recompensas como um todo, destacando a variedade das recompensas e a preocupação da Insight com a felicidade e bem-estar dos colaboradores.

Quatro respondentes associaram a política de recompensas da Insight como um diferencial no mercado de trabalho. Os benefícios e incentivos oferecidos são vistos como um meio de competir com outras empresas por melhores profissionais. Além disso, para esses colaboradores, a política de recompensas é vista como uma forma de reconhecimento pelo seu trabalho.

A flexibilidade de poder escolher de quais benefícios usufruir foi lembrada por dois colaboradores, que destacaram a comodidade de poder redistribuir os benefícios mensalmente de acordo com sua própria vontade e da diversidade das recompensas da Insight em relação às oferecidas pelas empresas de mesmo setor.

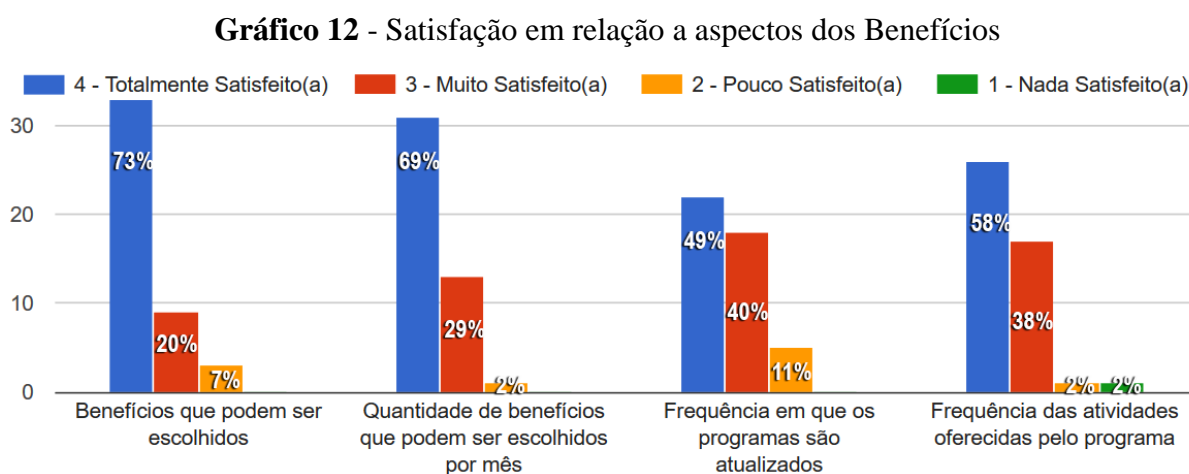
Em relação a clareza, não há concordância sobre a divulgação da política de recompensas. Percebe-se que há dúvidas a respeito da política salarial em específico, como

verificado no Gráfico 8. A clareza e a transparência, porém são fatores destacados em relação aos benefícios e incentivos. Um colaborador associou a política de recompensas com a dedicação ao trabalho, sugerindo que os benefícios e incentivos cumprem seu papel em aumentar o desempenho dos colaboradores.

O último dos temas refere-se a melhorias sugeridas sobre a política de recompensas como um todo. Nota-se a satisfação com os benefícios e incentivos oferecidos no que se refere a flexibilidade, possibilidade de escolha dentre os benefícios e clareza com que são divulgados. O mesmo não ocorre em relação à política salarial, como consta nas respostas obtidas pelas perguntas abertas do questionário. Segundo os colaboradores, não há abertura em negociar o salário base e a faixa salarial é baixa em relação a outras empresas. Pode-se dizer, portanto, que a empresa Insight compensa a flexibilidade e variedade de benefícios e incentivos com rigidez salarial.

4.4.3 Análise dos benefícios

Os tipos de benefícios e a quantidade desses benefícios que podem ser escolhidos por mês foram alocadas como totalmente satisfeitos por grande parte dos respondentes, como mostra o gráfico 12 abaixo:

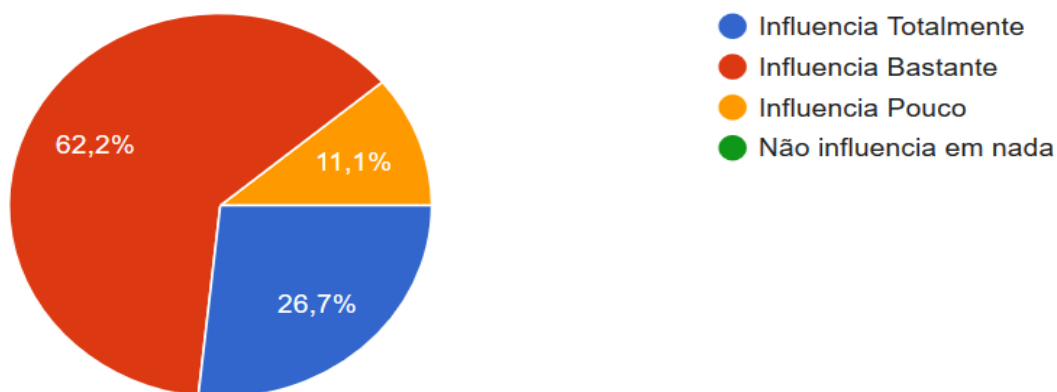


Fonte: dados primários

Ainda de acordo com o gráfico 12, a frequência de atualização dos programas de benefícios gera opiniões diversas, pois 49% são totalmente satisfeitos, 40% ficam muito

satisfeitos e 11% são pouco satisfeitos, enquanto que a temporalidade em que ocorrem as atividades é visto por 58% como totalmente satisfatório e 38% como muito satisfeito.

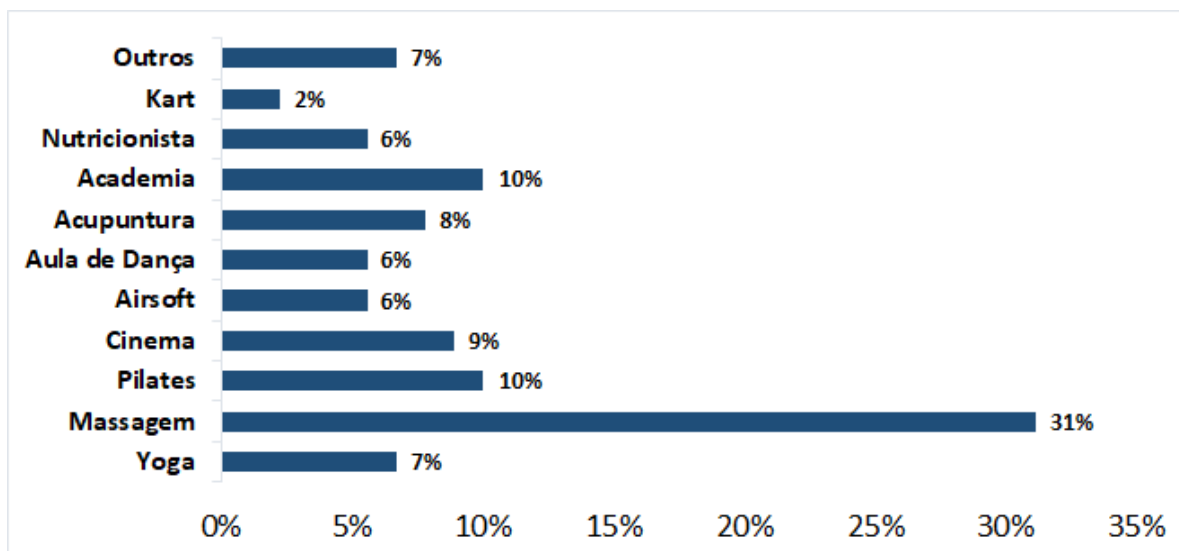
Gráfico 13 - Influência dos benefícios no desempenho



Fonte: dados primários

Segundo o gráfico 13, se pode inferir que os funcionários da empresa Insight são sim influenciados pelos benefícios que recebem. Isso significa que é possível moldar comportamentos e trazer mais motivação no trabalho de acordo com o que é oferecido aos colaboradores. Isso também reforça a importância que as recompensas têm para as pessoas, demonstrando que estas provocam estímulos nos colaboradores. Juntando as opções influencia totalmente e influencia bastante já se obtém o valor convincente de 88,9% das respostas. Nota-se ainda que não houve nenhuma resposta no quesito 'não influencia em nada'. Mesmo a opção pouco influencia, que obteve 11,1%, sinaliza que, apesar de não influenciar muito o desempenho do colaborador, ainda assim, provoca algum estímulo nas atividades realizadas, pois pode intervir em algo do comportamento.

Gráfico 14 - Benefícios mais utilizados

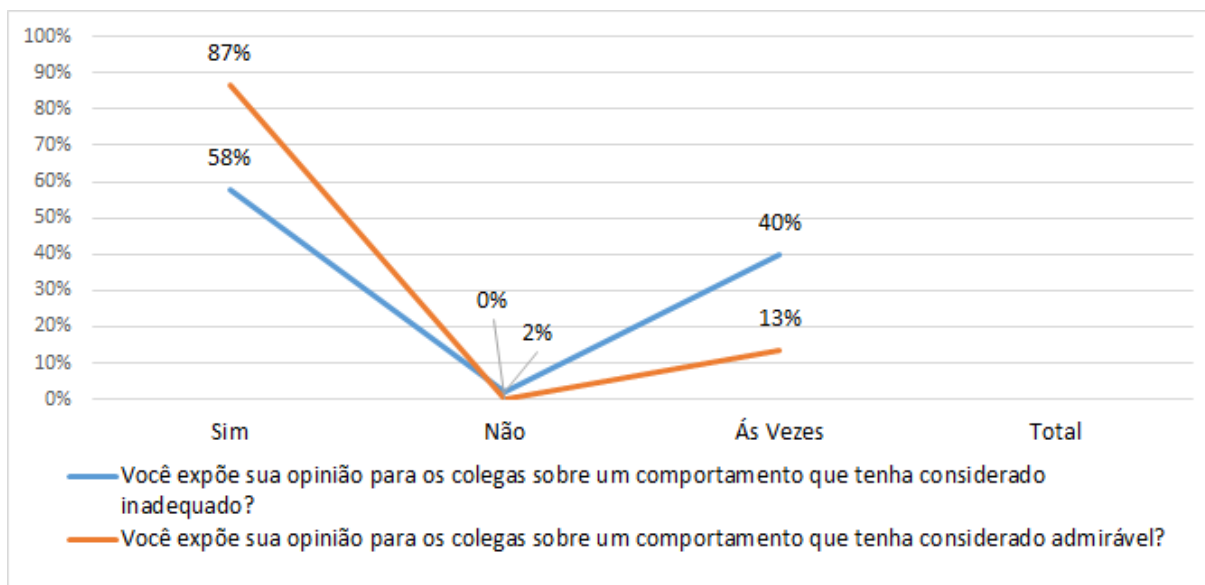


Fonte: dados primários

Encontra-se como resultado do gráfico 14 a condição de que as atividades ofertadas no ‘Programa de Envolvimento’ são bem utilizadas. Não houve nenhuma atividade que não foi assinalada, demonstrando que o que é oferecido é aproveitado pelos colaboradores, portanto, não há ociosidade e gasto supérfluo nesses benefícios. Em outros, os respondentes acrescentaram a atividade *crossfit*, adicionada ao Programa de Envolvimento recentemente.

Destaca-se, dentre as atividades, massagem (31%), academia (10%), pilates (10%), cinema (9%) e acupuntura (8%) como os mais usados.

Um dos objetivos da empresa Insight em oferecer as recompensas aos seus colaboradores é o de cuidar e manter a saúde do seu pessoal. Com o que é apresentado neste gráfico 14, se pode concluir que o objetivo é atingido, já que além de a empresa ofertar diversas atividades relacionadas à saúde e qualidade de vida, os colaboradores realmente buscam praticar esses itens, como se comprova pelas principais escolhas: massagem, academia e pilates, todas atividades relacionadas a promover melhor saúde física.

Gráfico 15 - Feedbacks Informais

Fonte: dados primários

No gráfico 15, percebe-se que quando os colaboradores foram questionados sobre *feedback*, 58% dizem expor a opinião para os colegas quando verifica comportamentos inadequados e 40% responderam que às vezes fazem isso, enquanto que 87% dos respondentes dizem expor a opinião para os colegas quando percebe algo admirável que eles fizeram.

Pode-se observar que, de acordo com as respostas dadas, é mais fácil para os colaboradores da empresa Insight dar *feedbacks* positivos do que negativos aos seus companheiros de trabalho. Mesmo assim, se tem uma boa porcentagem de pessoas que, ao menos, às vezes tenta manifestar sua opinião contrária a algum comportamento que os incomodou.

Feedback é uma parte muito importante da Política de Recompensas na empresa, pois é uma forma de ser honesto e humano com os funcionários. Como colocado na análise da Política de Recompensas, a empresa Insight tenta promover diálogos constantes com o seu pessoal, de modo a sanar problemas já no início e para poder entender as pessoas antes de julgar, afinal, a empresa busca praticar a empatia.

Dado o que os colaboradores responderam no questionário, se pode considerar que a empresa possui um ambiente propício para dar e receber *feedback*, assim como os funcionários entendem a importância desse método, sendo, na maioria, abertos ao *feedback*. Já que boa parte dos respondentes foi positivo em relação a expor suas opiniões quando vê algo certo ou errado,

se consegue entender que as pessoas, no ambiente de trabalho, se sentem confortáveis para manifestar críticas e elogios.

Ao final da seção sobre Benefícios, foi dado um espaço para o respondente expor sua opinião livremente sobre o tema da seção. O Quadro 4 apresenta as respostas obtidas agrupadas por tema de acordo com o conteúdo das respostas.

Quadro 4 - Análise das Perguntas Abertas sobre os Benefícios (continua)

Tema	Respostas das Perguntas Abertas
Localização	<ul style="list-style-type: none"> • Outras opções de academia além da oferecida pela empresa, que sejam mais próximas da própria residência. • A limitação de alguns programas oferecidos só poderem ser feitos aos arredores na empresa. • Na academia no caso, seria interessante que a pessoa pudesse fazer em seu bairro, acredito que a adesão a alguns programas seria maiores.
Maleabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • A maleabilidade dos programas em si. • Muitos dos programas são bons, porém não são maleáveis ou tem regras muito rígidas que acabam desencantando a vontade de aderi-lo. • O Cinema por exemplo: O ingresso que é liberado é muito limitado, apenas sessão 2D, de segunda a sábado e apenas em um cinema.
Frequência	<ul style="list-style-type: none"> • Frequência com que os programas acontecem. • Frequência com que novas escolhas são adicionadas. • Quantidade.
Feedback	<ul style="list-style-type: none"> • A questão de feedback na empresa é muito aberta e está crescendo a um ritmo excelente.
Satisfação	<ul style="list-style-type: none"> • Acredito que esteja perfeito do jeito que é os projetos. • Sou plenamente satisfeito com os benefícios ofertados. • Nada. Além de muitas opções e da diversidade das mesmas, a empresa é flexível quanto a inserir novos programas de acordo com os interesses dos colaboradores. • Os benefícios são excelentes, tanto VR e VA, O VT eu não pego por morar próximo da Insight, mas quem pega e não é descontado nada é um grande benefício. • Não utilizo todo os benefícios que a Insight oferece, as vezes temos tanta coisa que só lembramos do que acontece mais regularmente, mas sei que todos são ótimos benefícios.

Fonte: dados primários

Quadro 4 - Análise das Perguntas Abertas sobre os Benefícios (conclusão)

Tema	Respostas das Perguntas Abertas
Melhoria	<ul style="list-style-type: none"> • É necessária mais facilidade para realizar trocas (de horários e de modalidades). Mas o maior problema é com os funcionários, e não com a empresa, pois eles fazem muita bagunça com os horários, faltam, atrasam... • Realizar testes com outros programas quando forem atualizados acho que seria legal, a Insight já faz muito trazendo esses programas, porém alguns caem em esquecimento pelo comprometimento com outras funções pela parte do responsável do programa, isso as vezes é chato, mas estamos cientes da situação de muitos aqui e sabemos que isso pode acontecer. • Gosto bastante. Porém deveria ter alguma revisão periódica de satisfação dos programas para evolução cada vez mais dos mesmos

Fonte: dados primários

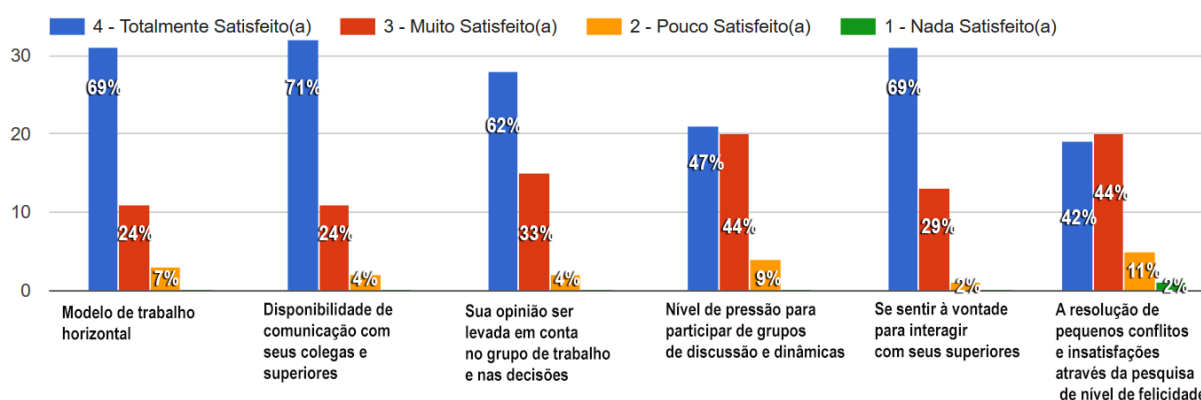
O quadro 4 aponta que a localização, a maleabilidade, a frequência e a quantidade são os temas abordados em relação a melhoria dos benefícios. A Insight possui parcerias com empresas aos arredores, o que torna dificultoso para alguns colaboradores, que moram mais longe, aderirem. O colaborador é livre para escolher o benefício que melhor se adeque às suas necessidades, porém cada benefício é rígido quanto a localidade (a academia é uma parceria com uma empresa próxima da Insight) e ao tipo (o ingresso de cinema é 2D para ser utilizado em dias específicos da semana). Alguns respondentes ainda destacam que deveria haver aumento da quantidade de benefícios, da frequência mensal que ocorrem e da atualização e troca de benefícios de acordo com a satisfação dos colaboradores.

Das cinco respostas da categoria ‘satisfação’, duas são de respondentes que não utilizam os benefícios oferecidos, mas conhecem a política de recompensas da qual poderiam usufruir. Outros pontos negativos levantados são em relação ao não comprometimento de colaboradores com o benefício escolhido e a deixar o pacote de benefícios como uma função secundária em relação a outras. Em relação ao feedback, apenas um respondente destacou sua importância na Insight, afirmando que a empresa é muito aberta.

4.4.4 Análise do ambiente de trabalho

Em relação ao ambiente de trabalho, fator muito importante para as recompensas, o gráfico 16 afirma que os colaboradores estão totalmente satisfeitos em 69% sobre o modo de trabalho horizontal, 71% sobre a disponibilidade de se comunicar com os colegas e superiores, 62% sobre a opinião ser levada em consideração, 47% estão tranquilos com a quantidade de pressão para interagir em grupos e dinâmicas, 69% se sentem à vontade para interagir com os superiores e 42% com a resolução de conflitos através da pesquisa de nível de satisfação.

Gráfico 16 - Satisfação em relação a aspectos do Ambiente de Trabalho



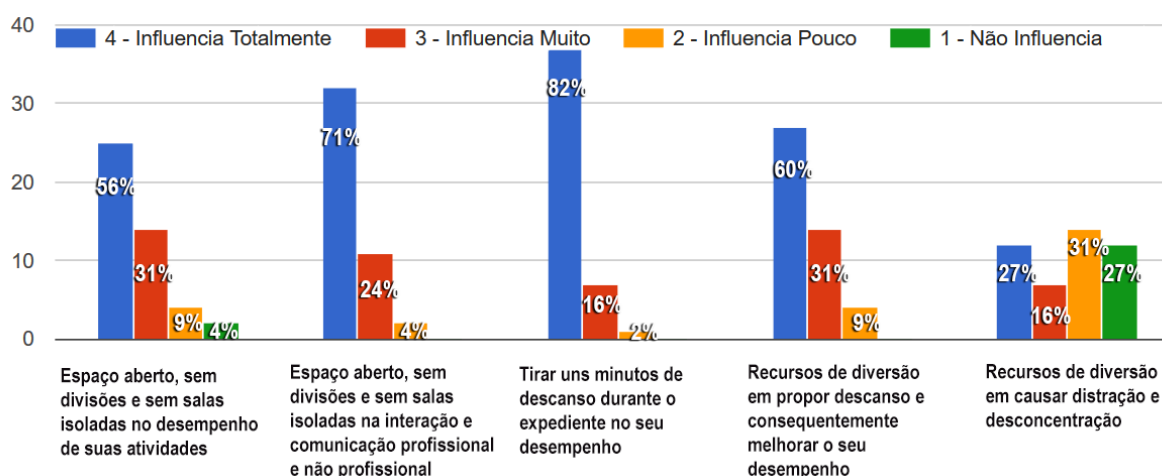
Fonte: dados primários

O nível de pressão para participar de grupos de discussão e a resolução de pequenos conflitos e insatisfações através da pesquisa de nível de felicidade foram as questões que tiveram resultados mais variados. A primeira teve a maioria de respostas em totalmente satisfeito, porém, a alternativa muito satisfeito ficou bem próxima (44%), além de ter a segunda maior porcentagem sobre pouco satisfeito (9%) do grupo de questões. A segunda mencionada é a última onde a alternativa muito satisfeito tem a maior porcentagem (44%), está também possui o maior nível de satisfação das perguntas deste grupo, com 11% assinalado como pouco satisfeito e 2% como nada satisfeito.

Participar de grupos de discussão e dinâmicas é um fator importante no ambiente de trabalho da empresa Insight, pois com o modelo horizontal de trabalho é preciso que os funcionários tenham interação entre si, não tenham medo de expor suas opiniões, ajudem na resolução de problemas e promovam ideias inovadoras. Verifica-se que, como apontado na análise da política de recompensas, realmente existem sentimentos de liberdade e tranquilidade

no que tange a comunicação com os superiores, provando que a hierarquia horizontal consegue entregar esse tipo de resultado e, assim, promover um ambiente de trabalho mais igualitário. A cultura pesa consideravelmente na opinião que as pessoas possuem e os resultados demonstram que, como afirmado, a cultura organizacional intervém, positivamente para promover comunicação, interação e resolução de problemas na empresa Insight.

Gráfico 17 - Influência em relação a aspectos do Ambiente de Trabalho



Fonte: dados primários

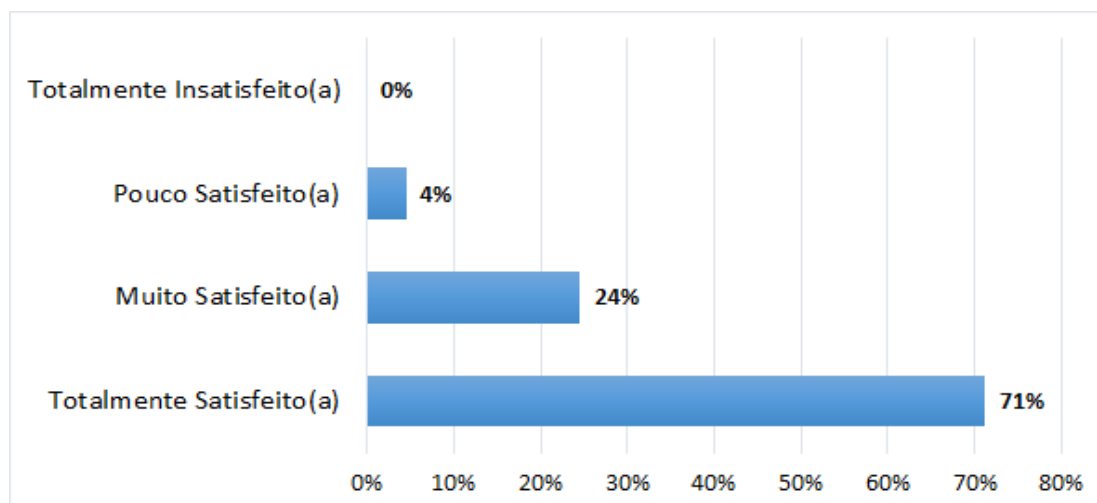
O espaço físico propicia recompensa, ao passo que pode estimular comportamentos, motivar os profissionais e manter um ambiente saudável para o desenvolvimento profissional e pessoal, além de evitar conflitos quando bem arranjado. No caso da empresa Insight, é dito que o ambiente físico é preparado para que ocorram interações entre os colaboradores e estes se sintam em um mesmo nível de importância. Dado isso, no gráfico 17 verifica-se que os respondentes afirmam que o espaço aberto (sem divisões e salas isoladas) influencia positivamente no desempenho das atividades e também na comunicação, de acordo com 56% (influencia totalmente) e 31% (influencia muito) para a primeira questão e 71% (influencia totalmente e 24% (influencia muito) para a segunda.

É confirmado pela pesquisa realizada que é muito bom conseguir tirar alguns minutos de descanso no trabalho, seja através de jogos, fazer um lanche na cozinha espaçosa, poder ficar ao ar livre ou deitar e trabalhar nos *puffs* ou sofás. Dessa maneira, apenas 2% afirmam que isso tem pouca influência no desempenho das atividades do trabalho.

Outro fator a se ponderar são os meios de diversão disponíveis, tais como, piscina de bolinhas, videogame, televisão, jogos, sinuca, instrumentos musicais, dentre outros. Verifica-

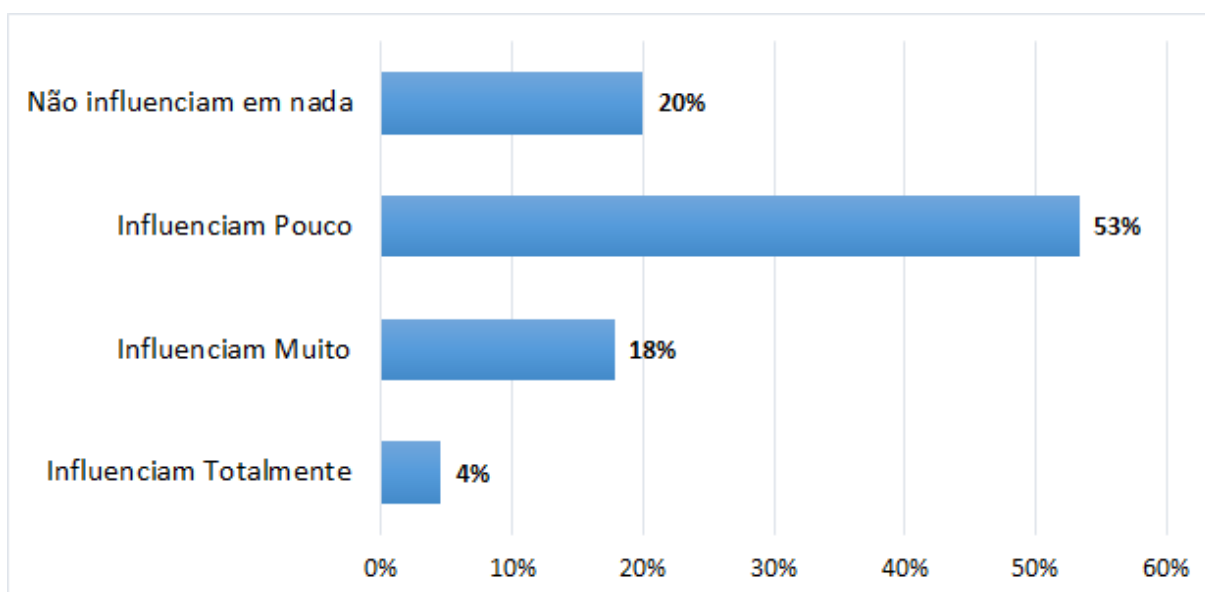
se, ainda no gráfico 17, que apenas 9% considera que esses atrativos não influenciam positivamente para promover descanso e, conseqüentemente, melhorar o desempenho no trabalho. Portanto, a grande maioria acredita que os meios de diversão geram influência no desempenho do trabalho de forma positiva, pois ajudam no descanso do colaborador e a proporcionar relaxamento. Entretanto, quando o assunto é se esses benefícios do ambiente provocam distração e desconcentração é marcante a divisão de respostas obtidas: 27% e 16% dizem que influencia totalmente e influencia muito, respectivamente, porém 31% afirmam que influencia pouco e 27% sente que não há influência dos meios citados em causar distrações.

Gráfico 18 - Satisfação com a disponibilidade de comunicação com colegas e superiores



Fonte: dados primários

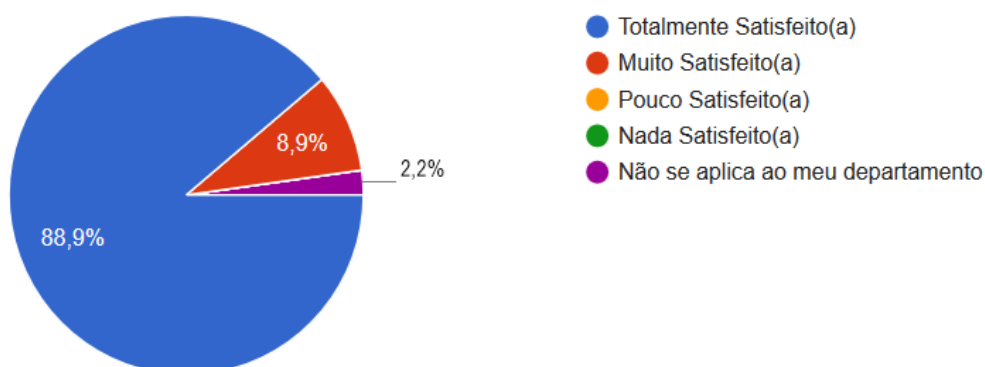
No geral, os colaboradores se sentem bastante satisfeitos com a comunicação pois 71% está totalmente satisfeito e 24% está muito satisfeito, de acordo com o gráfico 18. A empresa Insight tenta incentivar que o seu pessoal troque informações e se comunique francamente, para quebrar as barreiras de hierarquia, colocando todos em um nível de importância igualitário dentro da organização. Além disso, quanto mais comunicação de qualidade, mais rápido os problemas são percebidos e resolvidos.

Gráfico 19 - Influência dos desencontros de horários na geração de conflitos

Fonte: dados primários

A empresa Insight conta com horário flexível, ou seja, os colaboradores têm a oportunidade de escolher o horário de trabalho, desde de que cumpram oito horas diárias. Tendo isso em mente, o horário flexível poderia causar desencontros e problemas, já que cada um pode trabalhar quando quiser, contudo, foi percebido pela pesquisa que os colaboradores, na maioria, não sentem interferência e não veem como prejudicial a flexibilidade de horário dos colegas.

Nada obstante, é preciso conferir que 18% sentem que há pouca influência e 4% sentem que existe influência total nos desencontros do trabalho por causa do horário flexível, de acordo com o gráfico 19.

Gráfico 20 - Satisfação em relação à política de horário flexível

Fonte: dados primários

O gráfico 20 aponta a satisfação dos colaboradores quanto a política de horário flexível. Todos os respondentes que possuem esse incentivo mostram satisfação.

Ao final da seção sobre o ambiente de trabalho, que compunha desde a estrutura física até o clima e as relações interpessoais, foi dado um espaço para o respondente expor sua opinião livremente sobre o tema da seção. O Quadro 5 apresenta as respostas obtidas agrupadas por tema de acordo com o conteúdo das respostas.

Quadro 5 - Análise das Perguntas Abertas sobre o Ambiente de Trabalho (continua)

Tema	Respostas das Perguntas Abertas
Satisfação	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de trabalho totalmente sadio, com ótimos profissionais e pessoas maravilhosas. • O ambiente é o melhor possível, tenho 2 semanas de empresa e já me sinto totalmente integrado ao ambiente. • Recentemente fui nomeado em um concurso público o qual trabalhei por 2 dias e voltei pra Insight. O ambiente de trabalho e o relacionamento interpessoal com todo o time foi um grande motivador. • Ambiente é o melhor que eu já encontrei na minha vida. • Excelente.
Estrutura	<ul style="list-style-type: none"> • O ambiente de trabalho foi montado com muito carinho e isso é fácil de se perceber em cada canto. Ao passear pela empresa, você tem a sensação de estar em casa. • O ambiente de trabalho é muito agradável e proporciona que sejamos mais produtivos e felizes. A estrutura é encantadora e me deixa orgulhosa de fazer parte da Insight. • Acho incrível o fato de as pessoas aqui realmente utilizarem os espaços. Não temos mesa de sinuca pra inglês ver.
Clima	<ul style="list-style-type: none"> • Muito tranquilo, fazendo com que tenhamos liberdade para decidir e realizar ações. • Clima agradável. As pessoas até escovam os dentes fora do banheiro aqui. <i>hahahah</i> se sentem em casa mesmo. • Ambiente de trabalho totalmente sadio, com ótimos profissionais e pessoas maravilhosas. • O ambiente é o melhor possível, tenho 2 semanas de empresa e já me sinto totalmente integrado ao ambiente. • Recentemente fui nomeado em um concurso público o qual trabalhei por 2 dias e voltei para Insight. O ambiente de trabalho e o relacionamento interpessoal com todo o time foi um grande motivador.

Fonte: dados primários

Quadro 5 - Análise das Perguntas Abertas sobre o Ambiente de Trabalho (conclusão)

Tema	Respostas das Perguntas Abertas
Horário Flexível	<ul style="list-style-type: none"> • O horário flexível como a maioria das coisas funciona quando se está lidando com pessoas maduras e responsáveis e que tenham uma boa comunicação. • Acredito que a questão horário flexível tenha sido feita para o dia a dia, no suporte temos um horário flexível de acordo com a ocasião, então somente em casos de justificativa que podemos chegar em qualquer horário, mas não podemos fazer disso um costume diário, até mesmo por se tratar de uma área de atendimento ao cliente, sobre o restante do ambiente, não tenho do que reclamar, a Insight me dá ferramentas o suficiente para melhorar minha qualidade de vida no trabalho e me deixar mais que contente.

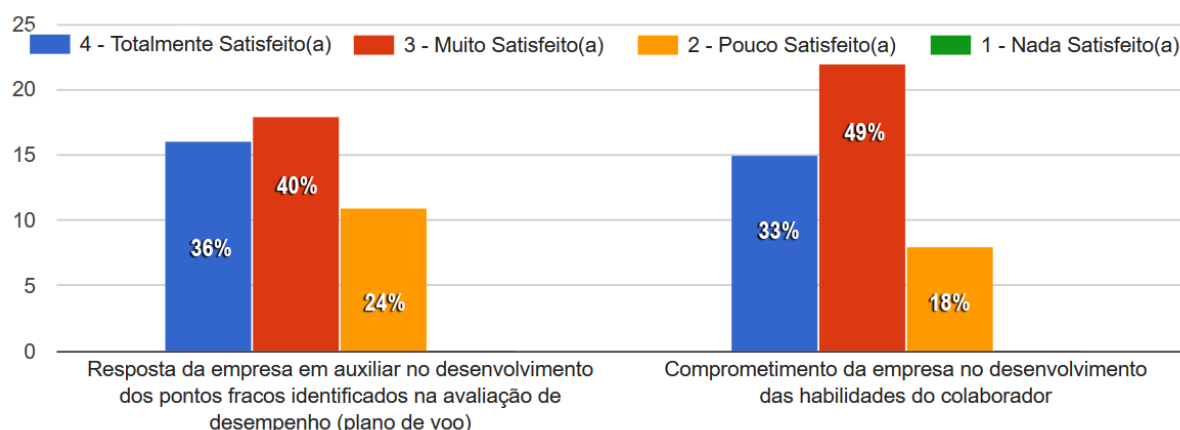
Fonte: dados primários

No quadro 5 é possível perceber que o ambiente de trabalho da Insight satisfaz os colaboradores de uma forma geral. A estrutura horizontal, os ambientes abertos e acessíveis a todos proporcionam liberdade e ajudam o colaborador a se sentir confortável e motivado. O clima na empresa favorece as relações interpessoais e contribui para a integração dos novos colaboradores, fazendo todos se sentirem pertencentes ao local.

Sobre os horários flexíveis, os respondentes acreditam que funciona por não haver um uso excessivo por parte dos colaboradores.

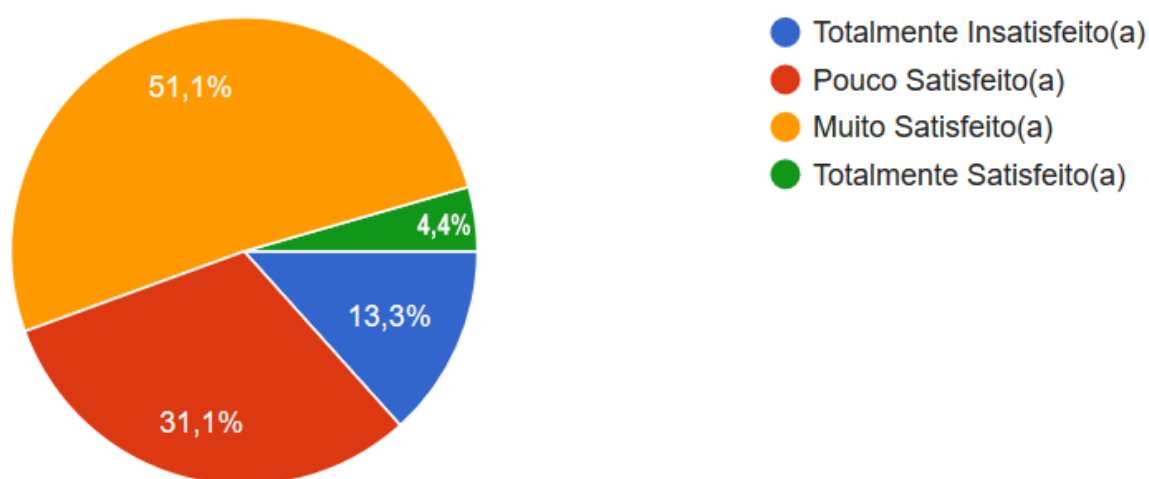
4.4.5 Análise dos incentivos

Quanto aos incentivos, se pode inferir, de acordo com o gráfico 21, que 40% dos respondentes afirma está muito satisfeito em relação ao auxílio que a empresa Insight dá para melhorar os pontos fracos. Isso diz respeito à avaliação de desempenho da empresa, pois a avaliação é uma forma de recompensar os colaboradores, oferecendo feedback para incentivar pontos fortes e melhorar pontos fracos do comportamento e desempenho, de modo a desenvolver as pessoas profissionalmente e pessoalmente. Apesar de a maioria concordar que a empresa consegue ajudar de forma satisfatória a desenvolver pontos fracos, 24% vê o contrário disso, dizendo que se sentem pouco satisfeitos.

Gráfico 21 - Satisfação em relação aos incentivos

Fonte: dados primários

Ainda sobre o gráfico 21, se comprometer em desenvolver habilidades no colaborador é uma maneira de dar atenção a ele e demonstrar que se importa com o desenvolvimento da pessoa, portanto, trata-lo de forma humana e respeitar os seus desafios e dificuldades pessoais, tornando esse fator uma recompensa. Para 18% dos respondentes, isso é pouco satisfatório na empresa Insight, entretanto, a maioria percebe que a empresa é comprometida em desenvolver habilidades, com 49% se sentindo muito satisfeito.

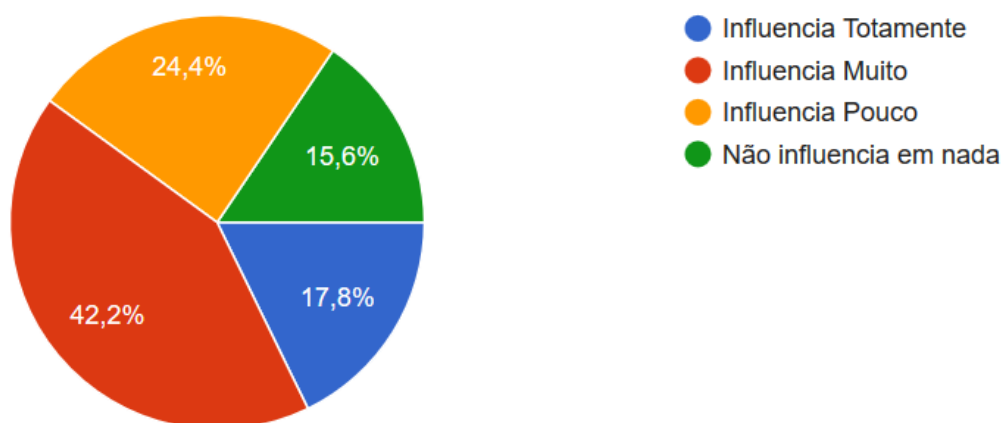
Gráfico 22 - Satisfação com o cálculo da PLR

Fonte: dados primários

Dependendo do tempo de casa, salário base e nota individual da avaliação de desempenho, a Participação nos Lucros e Resultados gera opiniões diversificadas. De acordo

com o gráfico 22, a maioria (51,5%) acham muito satisfatório a forma como o cálculo é feito, porém, 31,1% estão pouco satisfeitos e 4.4% se sentem totalmente insatisfeitos.

Gráfico 23 - Influência da PLR no desempenho



Fonte: dados primários

Em relação a influência que a participação nos Lucros e Resultados tem no desempenho dos colaboradores se observa no gráfico 23 que a maioria das respostas está na opção influencia muito, com 42,2%. Ainda assim, os respondentes estão bastante divididos em suas opiniões, promovendo um resultado que contempla todas as respostas: 24,4% acha que o PLR influencia pouco, 15,6% diz que não influencia em nada e apenas 17,8% acredita que o PLR influencia totalmente o comportamento e desempenho que os horários demonstram no trabalho.

Ao final da seção sobre os incentivos foi dado um espaço para o respondente expor sua opinião livremente sobre o tema da seção. O Quadro 6 apresenta as respostas obtidas agrupadas por tema de acordo com o conteúdo das respostas.

Quadro 6 - Análise das Perguntas Abertas sobre os Incentivos (continua)

Tema	Respostas das Perguntas Abertas
Motivação	<ul style="list-style-type: none"> • Motivação para se empenhar para ter um bom PLR. • Estes incentivos fazem com que buscamos melhorar sempre para ter um retorno desta melhora. • Acredito que isso seja uma forma pessoal de tratar o assunto, para mim é um dinheiro que não levo em consideração, mas óbvio que quando chega alegra qualquer um, porém os

Fonte: dados primários

Quadro 6 - Análise das Perguntas Abertas sobre os Incentivos (conclusão)

Tema	Respostas das Perguntas Abertas
Motivação	objetivos e metas da empresa já devem ser batidos independente de bônus e remuneração extra, então visto a camisa e procurar entregar o melhor para que seja reconhecido.
Fatores de Avaliação	<ul style="list-style-type: none"> ● Acredito que precisa de fatores para considerar a divisão do PLR, porém a atual avaliação de desempenho está deixando a desejar, mas já está sendo realizadas atividades em paralelo para incentivar e motivar as pessoas a obterem uma melhor forma de avaliação de desempenho. ● Por eu estar a pouco tempo na empresa, meu contato com o plano é bem pequeno, espero que na próxima, o resultado seja melhor ● Peso muito grande no PLR para tempo de casa, pois é preciso atingir 3,5 anos de empresa para que esse quesito seja totalmente atingido. ● O PLR, ao meu ver, é algo muito complexo pois todas as decisões de investimentos feitas pela empresa impactam diretamente da divisão do lucro. Já aconteceu no semestre com o melhor desempenho ter uma PLR baixa devido ao alto investimento.

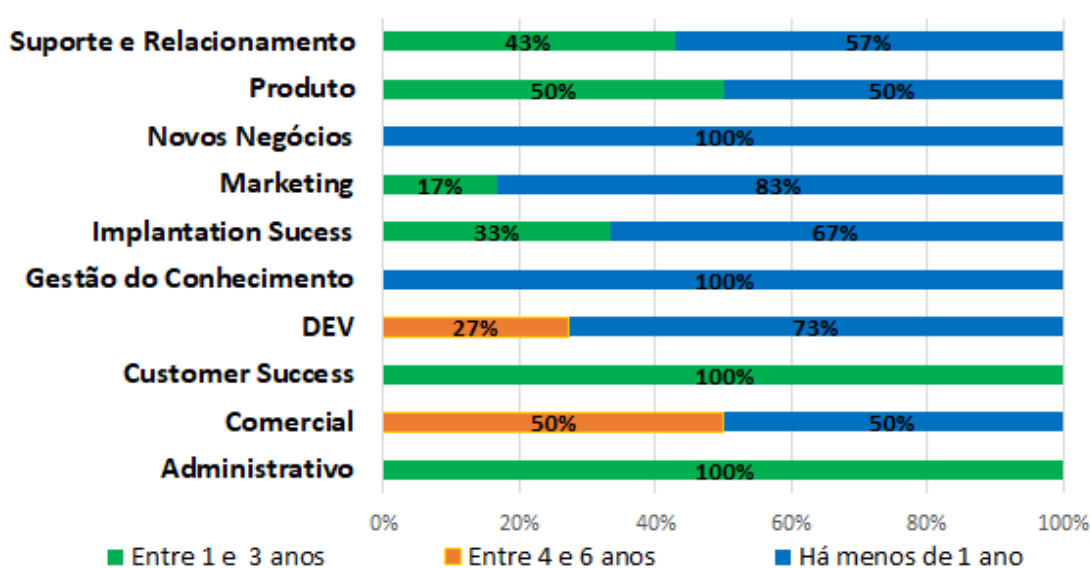
Fonte: dados primários

No quadro 6, os incentivos oferecidos na Insight, segundo os respondentes, proporcionam motivação para desempenhar as atividades de trabalho e para buscar melhoria contínua, visto que o atingimento das metas resulta em retorno da participação nos lucros e resultados. Há, porém, a vontade de ser reconhecido pelo trabalho desempenhado, independente do recebimento de PLR ou remuneração extra, sendo este incentivo não influenciador no desempenho do trabalho como aponta o Gráfico 23 com 40% dos respondentes alegando nenhuma ou pouca influência em seu desempenho.

44,4% dos respondentes mostraram-se pouco ou nada satisfeitos com os fatores que formam o cálculo da PLR, como representado pelo Gráfico 22. A análise das perguntas abertas proporcionou maiores informações a respeito e mostrou insatisfação com todos os três fatores que compõem o cálculo da PLR: avaliação desempenho, tempo de casa e o salário base. De acordo com os respondentes, medidas paralelas estão sendo tomadas para melhorar a avaliação de desempenho e conseqüentemente a porcentagem de PLR do colaborador. Lembrando que a Insight possui o programa “plano de voo” em que dá suporte para que o colaborador desenvolva as habilidades cujas notas na avaliação de desempenho individual tenham sido baixas.

O tempo de casa é outro fator que compõe a PLR, onde é preciso que o colaborador tenha pelo menos 3 anos e meio de empresa para que esse fator gere retorno considerável. É um tempo consideravelmente curto, porém é a realidade de apenas 8,9% dos respondentes de acordo com o Gráfico 6. O salário base é o terceiro fator que compõe a PLR e será melhor analisado no tópico seguinte.

Gráfico 24 - Relação entre tempo na empresa e departamento

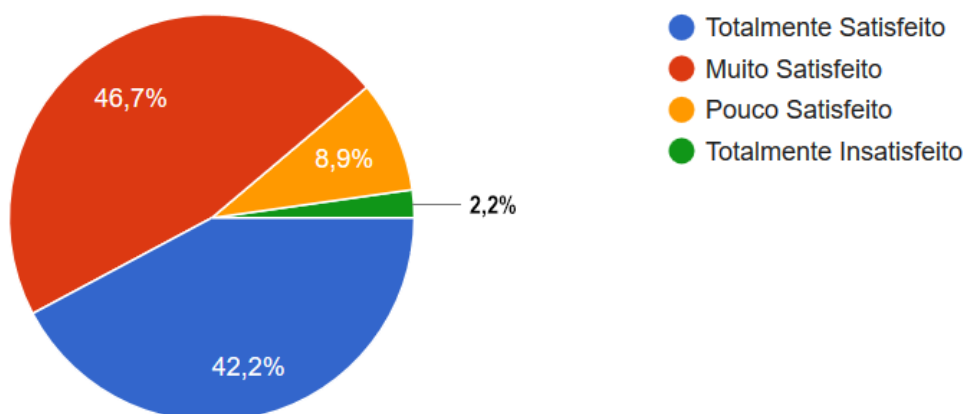


Fonte: dados primários

No Gráfico 24 é possível relacionar os departamentos com o tempo de empresa dos colaboradores. Desses, apenas o departamento de DEV e o Comercial possuem pessoas aptas a receber a totalidade que o quesito tempo de serviço comporta na PLR, pois possuem mais de três anos de empresa.

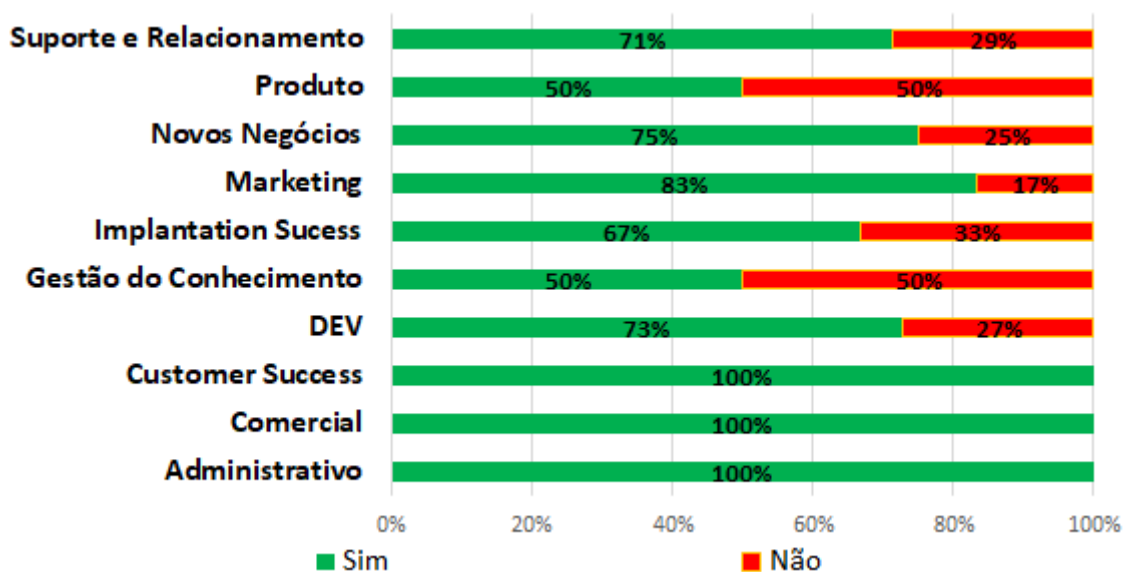
4.4.6 Análise da remuneração

Segundo o gráfico 25, para 46,7% há muita satisfação na forma como se pode escolher a divisão os benefícios que irão compor o valor x, ao mesmo passo que 42,2% se sentem totalmente satisfeitos com relação a isso. Relembrando, o valor x é um determinado valor monetário disponível para os colaboradores escolherem, como desejarem, o plano de saúde, plano odontológico, dentre outros.

Gráfico 25 - Satisfação em relação a escolha dos benefícios que compõe o valor x

Fonte: dados primários

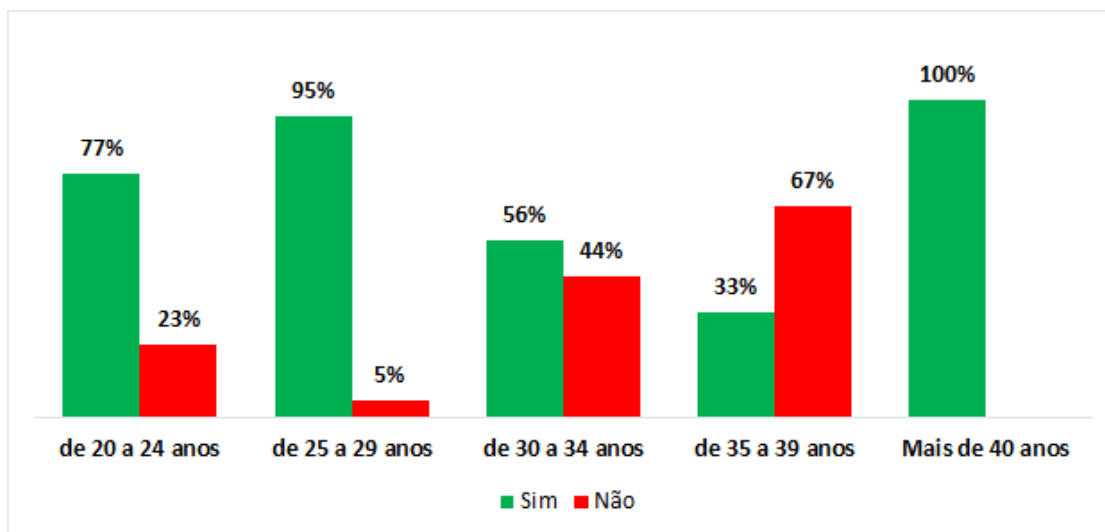
Quando se verificou a relação entre o valor X e os departamentos no gráfico 28, se observou que os setores de Produto e Gestão do Conhecimento são os menos contentes em relação a este fato. Ainda, conseguiu se inferir que boa parte dos setores possui colaboradores com opiniões não satisfatórias sobre o valor x conseguir suprir as necessidades pessoais. No mais, *Customer Success*, Comercial e Administrativo são as áreas que afirmam, em 100%, que o valor x consegue suprir as necessidades das quais este é destinado.

Gráfico 26 - Relação entre o valor x suprir as necessidades X os departamentos

Fonte: dados primários

A idade é um fator interessante de cruzar com a perspectiva que o pessoal possui sobre o valor x suprir as necessidades, ou seja, a satisfação que os colaboradores têm sobre esse fator. No gráfico 27, destacam-se, como os que mais acham útil o valor x as idades de mais de 40 anos (100%) e a de 25 a 29 anos (95%). A faixa etária menos contente são as de 35 a 39 anos (67%) e de 30 a 34 anos (44%).

Gráfico 27 - Relação entre o valor x suprir as necessidades X a idade



Fonte: dados primários

Ao final do questionário, foram feitas nove perguntas bastante diretas e com opções de sim ou não. Estas geraram dados interessante para analisar a política de recompensas na empresa Insight e, principalmente, para perceber se os objetivos da empresa em oferecê-las estão surtindo o efeito desejado. A começar por uma visão geral, é perceptível que os colaboradores são bastante positivos em relação às recompensas e se sentem agraciados por elas, como mostra a Tabela 1 abaixo:

Tabela 1 - Percepção dos funcionários sobre a Política de recompensas

	SIM	NÃO	TOTAL
Você se sentiu atraído a trabalhar na empresa por causa das recompensas oferecidas?	89%	11%	100%
Você acredita que as recompensas oferecidas atraem novos colaboradores?	98%	2%	100%
As recompensas são um fator importante para sua permanência na empresa?	73%	27%	100%
Tendo em vista que existem programas relacionados à saúde - como plano de saúde e odontológico, academia, pilates, nutricionista, etc. Você acredita que tais recompensas contribuem para a sua saúde dentro e fora do ambiente de trabalho?	89%	11%	100%
Você se sente pressionado a participar de dinâmicas e grupos de discussão por ver seus colegas participando?	4%	96%	100%
Você acredita que as recompensas oferecidas contribuem para o seu bem estar e felicidade?	98%	2%	100%
Você acha que as recompensas oferecidas exigem como resposta maior dedicação no trabalho?	67%	33%	100%
Você acredita que as recompensas oferecidas contribuem para o aumento do seu comprometimento com a empresa?	87%	13%	100%
Você se sente influenciado a se dedicar e fazer um melhor trabalho devido às recompensas oferecidas?	67%	33%	100%

Fonte: dados primários

Um dos objetivos da empresa é o de atrair talentos. Quanto a esse, foi perguntado no questionário se o colaborador se sentiu atraído a trabalhar na empresa Insight por causa das recompensas oferecidas e 89% responderam que sim, foram atraídos também por causa das recompensas. Após, foi pedido se as recompensas oferecidas atraem novos colaboradores, de acordo com os respondentes, 98% veem as recompensas como um influenciador de atração de talentos, sendo assim, diferencial para candidatos.

Um segundo objetivo diz respeito a retenção de talentos. Para 73% dos respondentes, as recompensas são importantíssimas para que a pessoa permaneça trabalhando na empresa, já que é um diferencial e uma atenção a mais dada ao colaborador que se esforça para desenvolver as atividades. Além disso, 87% acredita que as recompensas contribuem para aumentar do comprometimento do trabalhador com a empresa.

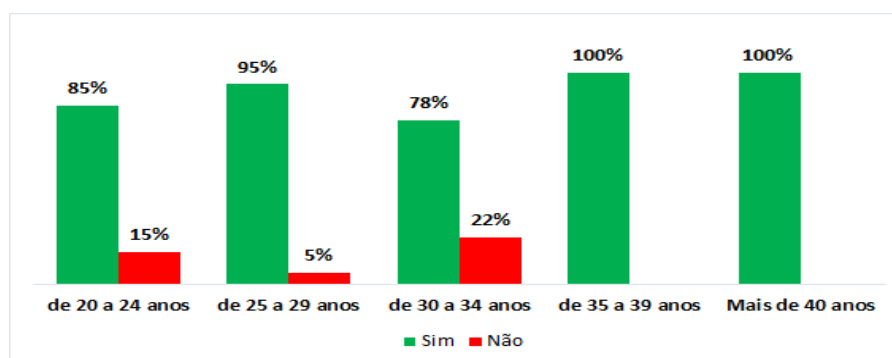
O outro objetivo da empresa em dar recompensas é o de manter a felicidade e saúde do seu pessoal. Esse é um objetivo muito fascinante e considerável, pois é algo que vai além do ambiente de trabalho, tenta preencher lacunas da vida social os colaboradores e demonstra a

importância que as pessoas têm dentro da empresa. Para além disso, esse objetivo é, de fato, humano, pois está preocupado com o ser humano também e não apenas com o funcionário que trabalha e deve trazer resultados. Sendo assim, a maior parte dos trabalhadores da empresa Insight, 89% das respostas, afirma que sim, as recompensas oferecidas contribuem para a saúde dentro e fora do ambiente de trabalho. Já para 98%, as recompensas ajudam e contribuem para o bem-estar e felicidade pessoal.

Essa tabela 1 é um representativo de que os objetivos que a empresa Insight têm em oferecer recompensas aos seus colaboradores são atingidos, até mesmo porque a grande maioria dos respondentes está de acordo com o que a empresa prega em sua política.

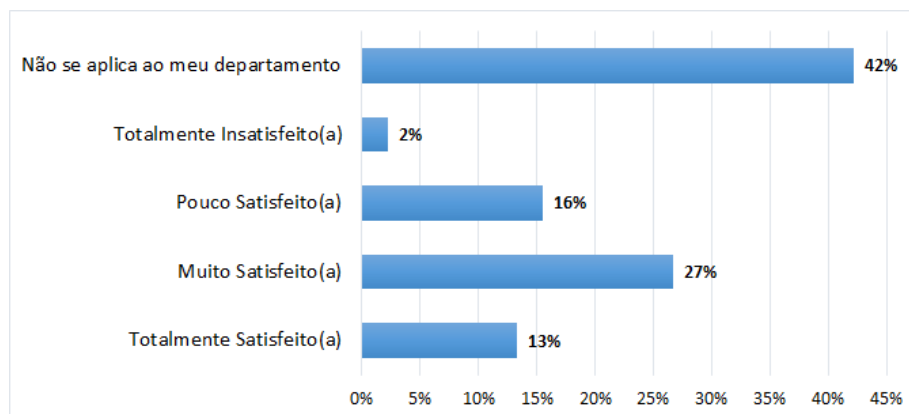
Ademais, é essencial poder analisar se, com o que é recebido como recompensas, os colaboradores se sentem obrigados a retribuir. Para tanto, foi questionado se o funcionário acredita que as recompensas oferecidas exigem como resposta maior dedicação no trabalho, como resposta 67% afirma que sim, contra 33% que afirma que não. Na questão que pergunta se o colaborador se sente influenciado a se dedicar a fazer um melhor trabalho devido às recompensas oferecidas, novamente se obteve 67% como sim e 33% como não.

Gráfico 28 - Relação entre a idade e as recompensas como motivo de ingresso na empresa



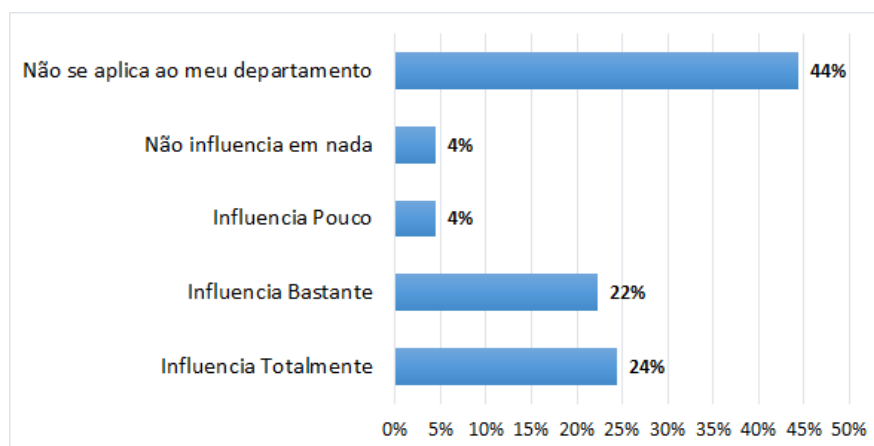
Fonte: dados primários

No gráfico 28, ao relacionar a idade e as recompensas disponíveis como atrativos para trabalhar na empresa, todas as faixas etárias se sentiram cativados por tais benefícios. Destacam-se a faixa de 35 a 39 anos e mais de 40 anos. É interessante analisar essas duas idades, pois são as maiores faixas etárias, no entanto, são as que se sentiram influenciadas a trabalhar na Insight por causa das recompensas. De 30 a 34 foram as idades que mais assinalaram a opção não, portanto, os que viram as recompensas como motivador de ingresso na empresa Insight.

Gráfico 29 - Satisfação X clareza das metas de remuneração extra

Fonte: dados primários

O gráfico 29 representa a satisfação com a clareza das metas da remuneração extra. Dentre os departamentos que possuem remuneração extra, 27% estão muito satisfeitos, enquanto 13% estão totalmente satisfeitos. Pouca satisfação está presente em 16%.

Gráfico 30 - Influência da Remuneração Extra no desempenho para atingir a meta

Fonte: dados primários

A remuneração extra tem bastante influência no desempenho das pessoas, especialmente quando é preciso atingir metas para poder ganhar esse extra. No gráfico 30, é possível ver que para 24% influencia totalmente, enquanto que 22% se sente bastante influenciado.

Ao final da seção sobre a remuneração foi dado um espaço para o respondente expor sua opinião livremente sobre o tema da seção. O Quadro 7 apresenta as respostas obtidas agrupadas por tema de acordo com o conteúdo das respostas.

Quadro 7 - Análise das Perguntas Abertas sobre a Remuneração

Tema	Respostas das Perguntas Abertas
Salário Base	<ul style="list-style-type: none"> ● Acredito na política da empresa em contratar as melhores pessoas, no melhor ambiente de trabalho e acredito que junto ao isso deverá ser considerado ter uma das melhores políticas de salário. Acredito que os extras estão suprindo e muito o seu papel, porém o salário base acaba ainda estando apenas na média, o que pode gerar <i>turn-over</i> em um longo prazo. ● Posso falar que tenho uma boa remuneração até mesmo por ser alguém que não possui um diploma de ensino superior, isso já me deixa muito satisfeito, pois sei que para Insight não é um diploma que mostra do que você é capaz e sim sua vontade de vestir a camisa e entregar resultados. ● Na pergunta: O valor X supre suas necessidades. Eu respondi como "não", porque eu não consigo utilizar esse Valor X para planos de saúde e odontológicos, pois esse valor não é deduzido de Imposto de Renda, onde acaba afetando nessa perca. Ou seja, eu desconto os planos do meu valor base salarial. E o valor X utilizo apenas para alimentação/refeição. Se esse valor pudesse ser deduzido dos planos de saúde e odontológicos em folha, seria muito melhor, para reembolsos e coisas do tipo.
Remuneração Extra	<ul style="list-style-type: none"> ● Atualmente eu preferiria poder receber horas extras acumuladas no banco de horas. ● Sempre bom receber um "dinheiro a mais".
Metas	<ul style="list-style-type: none"> ● Acho as metas mal definidas e acho que parece apenas uma forma de pagar um salário menor. Desempenho com a mesma vontade, mesmo sabendo que não vou atingir 100% porque surgiram atividades importantes que não contam para as metas. ● O processo de metas é complexo e acaba gerando algumas divergências/ confusões. Alguns critérios muitas vezes são desestimulantes. Tirando isso, a remuneração da Insight é excelente frente ao valor pago pelo mercado ainda mais pelo ambiente que temos.

Fonte: dados primários

O salário base é considerado abaixo ou na média do oferecido pelo mercado, o que faz com que alguns dos respondentes vejam os benefícios, os incentivos e a remuneração extra como uma compensação. O salário base é ainda um dos três fatores que compõem o cálculo da PLR e como já analisado no tópico anterior, gera insatisfação como os outros dois fatores. A remuneração extra não faz parte de todos os setores da Insight, mas é vista com bons olhos por ser um complemento do salário base, mesmo suas metas sendo pouco claras. Um dos

respondentes sugeriu ainda que as horas extras fossem pagas como remuneração extra ao invés de serem trocadas por dias de folga.

12% dos respondentes consideram as metas pouco ou nada claras de acordo com o Gráfico 29. Esses dados são corroborados com as respostas das perguntas abertas, que afirmam considerarem as metas pouco definidas, com critérios desestimulantes e difíceis de serem atingidas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De maneira geral, se conclui que a política de recompensas da empresa pesquisada é muito relevante tanto para a organização quanto para os seus funcionários. Como se percebe pela análise dos dados do questionário, os colaboradores, em sua maioria, estão satisfeitos com o que é oferecido e são influenciados pelos benefícios e incentivos que recebem. Claro, não deve ocultar os trabalhadores que possuem críticas e não estão tão satisfeitos com tal política, porém, é bem visível que as recompensas agradam bastante. A empresa Insight possui objetivos bem específicos de por quais razões oferecem benefícios espontâneos aos seus colaboradores, e estes, em geral, são atingidos.

Este trabalho busca responder ao problema de pesquisa “a política de recompensas de uma empresa de tecnologia de Florianópolis está alcançando os objetivos propostos? Após analisar minuciosamente a política de recompensas e a percepção dos colaboradores sobre esta, infere-se que sim, os objetivos que a empresa Insight têm para com as recompensas oferecidas, são atingidos. Atrair talentos, reter pessoas e manter a felicidade e saúde dos colaboradores são os fatores que a empresa procura quando oferece benefícios e incentivos ao seu pessoal. Pelo questionário, observou-se que muitos atuais colaboradores veem as recompensas como um diferencial para trabalhar na empresa, portanto, chamou a atenção deles e teve influência na decisão de trabalhar ou não na Insight. Muitos afirmaram no questionário que as recompensas são fundamentais para a permanência deles na empresa e também para desenvolver um bom trabalho, pois estas influenciam no modo como as atividades são desenvolvidas, afinal, proporcionam mais motivação e uma sensação de querer dar o seu melhor para retribuir o que ganha.

É interessante perceber que os colaboradores responderam, na maioria positivamente, que sentem ser necessário dedicar-se mais ao trabalho e são mais influenciados a ter um melhor desempenho nas suas atividades devido às recompensas que recebem. Dessa forma, verifica-se a importância que dar benefícios aos funcionários têm nas entregas destes, podendo trazer resultados positivos para a empresa no que tange ao desempenho, permanência e entregas do seu pessoal e lucratividade. É assim percebido que as pessoas se esforçam mais no ambiente do serviço, pois, querendo ou não, existe uma pressão provocada pelas recompensas para que o funcionário entregue mais de si e seja mais comprometido com o emprego. Entretanto, dá para notar que essa pressão não é de todo o caso negativa, pois o que é gerado como recompensa é

algo que os trabalhadores querem e a empresa também ganha ofertando benefícios. É um ganha-ganha para os dois lados. Mas deve-se ter em mente que este é o caso da empresa Insight, podendo ter significativas mudanças em outras organizações, afinal, tudo isso depende da cultura e da forma como as pessoas são tratadas dentro da empresa.

O ambiente e o clima são os pontos fortes da empresa Insight, pois desenvolvem uma atmosfera de pertencimento e conforto aos colaboradores. Os benefícios são o segundo ponto que alcançaram maiores resultados positivos na pesquisa, porém, é preciso se atentar para a divulgação dos benefícios, o que se espera com eles, o quanto a empresa se dedica a trazê-lo e o quanto é importante que quem se inscreva realmente participe. Os pontos negativos encontrados dizem respeito ao incentivo PLR, onde a insatisfação se dá pela forma como ele é calculado e à remuneração. A prática de aliar salários menores quando o colaborador dispõe de remuneração extra é comum no mundo empresarial, porém não houve relação entre a insatisfação da remuneração (salário base) com os departamentos que oferecem a remuneração extra: comercial, suporte e relacionamento e novos negócios. Portanto, a insatisfação salarial diz respeito também aos departamentos que não possuem remuneração extra. Lembrando que foram dados levantados que chamam a atenção, porém não possuem um número significativo que o classifique como rejeição dos respondentes.

Interessante destacar que os pontos positivos se relacionam com as recompensas não-financeiras e os pontos negativos com as recompensas financeiras. Como apresentado na fundamentação, Snell e Bohlander (2010) acreditam que os benefícios podem ser vistos pelos colaboradores como um direito e não mais como de caráter motivacional. As recompensas financeiras como são mais bem quantificáveis, estão mais propensas a esse tipo de pensamento por parte dos colaboradores. Acredita-se que esse pensamento trazido pelos autores é encontrado no que diz respeito ao PLR da Insight já que o salário base não se configura como recompensa.

Quando se fala no objetivo da Insight em manter a saúde e felicidade do seu pessoal, é algo muito cativante, pois é humano e, diretamente, não traz benefícios para a organização, até porque isso é algo para os colaboradores, uma preocupação para com eles. Entretanto, com o passar do tempo, esse tipo de objetivo pode proporcionar muito ganho para a Insight, é um pensamento de longo prazo que afeta indiretamente, pois os funcionários estando mais felizes eles estarão mais motivados, eles mantendo a saúde em dia significa menos afastamentos do serviço. É bem perceptível pelos benefícios espontâneos à disposição dos colaboradores que a

empresa realmente busca preencher lacunas da vida social das pessoas e tenta promover melhor qualidade de vida, especialmente para a saúde, pois possuem desde a ginástica laboral que é realizada dentro do ambiente de trabalho até benefícios que o colaborador pode escolher: acupuntura, academia, nutricionista, plano de saúde, plano odontológico, yoga, pilates, massagem, dentre outros.

Não se pode esquecer que tudo o que cerca o funcionário pode ser um atrativo para a sua motivação. As recompensas não vêm apenas pelos benefícios espontâneos oferecidos, mas também pelo ambiente de trabalho, feedback, tratamento humano e respeitoso, empatia, bons equipamentos de trabalho, ambiente de trabalho limpo e confortável, entre tantos outros. Nisso a empresa Insight pode-se dizer campeã, pois possui estrutura privilegiada para os seus colaboradores, proporcionando, inclusive, meios de diversão durante o trabalho.

Óbvio, o que precisa ser entregue, deve ser entregue, porém, poder ofertar um ambiente descontraído, amigável, sincero, humano e acolhedor, é uma grande recompensa pelo esforço que os colaboradores despendem no dia-a-dia. Tudo isso proporciona percepção de justiça e pertencimento, sentimentos importantes para ter uma vida profissional saudável.

A pesquisa comprova a importância da política de recompensas e a influência no desempenho dos colaboradores. Sendo assim, é inegável que, no ambiente competitivo atual, empresas criem maneiras para se destacar. As pessoas são o maior patrimônio das organizações e é um desafio aprender a gerenciá-las e motivá-las.

Para finalizar este trabalho, cita-se uma parte marcante da entrevista com o Guardião de Cultura da empresa, onde ele menciona que cada pessoa vai trazer algo de diferente para dentro da empresa: “(...) eu gosto de falar que a Insight é um caldeirão, um caldo de comida ali. Cada pessoa que está entrando (...) vai botar um pouquinho do seu tempero nesse caldo. O importante é a gente avaliar se o tempero vai destoar muito do que era ou se vai manter esse homogêneo. O fato é que nunca vai ser igual antes” (SANTOS, 2017). E é assim que a empresa vê os seus colaboradores, de forma humana, sabendo que cada um vai complementá-la ao seu modo e isso é muito importante para o crescimento da organização.

Para trabalhos futuros sugere-se a realização da pesquisa em empresas que não possuem políticas de recompensas bem definidas, objetivando assim a comparação entre duas realidades distintas. Interessante ao comparar essas duas realidades, em averiguar a distância entre o as teorias trazidas pela literatura e o que é realizado na prática, tanto nas empresas que aplicam política de recompensas, quanto nos modelos mais tradicionais.

REFERÊNCIAS

- Administradores. **Quanto tempo você passa no trabalho?** Disponível em: <http://www.administradores.com.br/noticias/carreira/quanto-tempo-voce-passa-no-trabalho/82404/> Acesso em 25 abr 2017.
- ANDRADE, M. M. T. O sistema de recompensa na empresa do futuro. **Revista de Administração de Empresas**. v. 31. n. 1. São Paulo, jan-mar. 1991. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901991000100007. Acesso em: 24 nov 2017.
- BARROS, Aidil Jesus Paes de; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. XV, 158 p.
- BRASIL. Decreto-Lei n. 5.452, de 1 de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452.htm. Acesso em 06 jun 2017.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**, 4th edição, 2015 [Minha Biblioteca]. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520445495/>. Acesso em 25 abr 2017.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à administração de recursos humanos**, 4^a edição. São Paulo: Editora Manole, 2010. 175 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização**, 6th edição. Manole, 2015. [Minha Biblioteca]. Disponível em <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520442524/cfi/28!4/4@0.00:66.1>. Acesso em 28 out 2017.
- Dicionário Michaelis On-line. 2017. Melhoramentos. Editora Melhoramento Ltda. Disponível em <http://michaelis.uol.com.br/> Acesso em 20 maio 2017.
- Forbes. **Horas Trabalhadas Em Cada País**. Disponível em: <http://www.forbes.com.br/fotos/2015/11/quantas-horas-as-pessoas-trabalham-em-cada-pais/#foto2> Acesso em 25 abr 2017.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2014.
- GILL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GONÇALVES, W. A.; CORRÊA, D. A.; SANTOS, N. C. D. O Sistema de Remuneração e Recompensas: um estudo bibliométrico . **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 6, n. 2, p. 138-156, 2016.

Great Place to Work. Site. Disponível em: <<http://gptw.com.br/>>. Acesso em 20 set 2017.

JORNAL NACIONAL. **Tempo gasto no trânsito pelos trabalhadores aumenta em 35 regiões**. Disponível em: <<http://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2015/09/tempo-gasto-no-transito-pelos-trabalhadores-aumenta-em-35-regioes.html>> Acesso em 25 abr 2017.

MANNRICH, Nelson. Pluralismo jurídico e direito do trabalho. **Revista do Advogado**, ano 22, nº 66, jun. 2002, p. 7-18. Disponível em: <http://aplicacao.aasp.org.br/aasp/servicos/revista_advogado/servrev.asp> Acesso em 28 out 2017.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1996.

MARRAS, Jean Pierre. **Gestão de pessoas: Em empresas inovadoras**, 2ª edição. Saraiva 09/2007. [Minha Biblioteca]. Disponível em <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502172739/>>. Acesso em 25 abr 2017.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Saraiva, 2016.

NOGUEIRA, Roberto. **Elaboração e análise de questionários: uma revisão da literatura básica e a aplicação dos conceitos a um caso real** / Roberto Nogueira. – Rio de Janeiro : UFRJ/COPPEAD, 2002. 26 p. Disponível em: <<http://www.coppead.ufrj.br/upload/publicacoes/350.pdf>. Acesso em 14/06/2017>.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2011

PEREIRA, Orlindo Gouveia. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2. ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2004.

PERRARO, J.; VIEIRA, A. C. P.; FREIRE, P. S.; ZILLI, J. C.; VOLPATO, D. Gestão de pessoas e o processo de estimular e motivar os funcionários: estudo de caso do setor metalúrgico. **Pensamento & Realidade**, v. 31, n. 2, p. 51-68, 2016.

PORTELLA, G. C.; NARLOCH, N. B. **A recompensa atroz: o sistema de pagamento por produção como mecanismo de captura da subjetividade trabalhadora**. Disponível em: <<http://www.direito.ufpr.br/portal/wp-content/uploads/2014/11/Jornada-4%C2%BA-lugar.-Gabriela-e-Nadine1.pdf>>. Curitiba: UFPR, 2013. Acesso em: 24 nov 2017.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RICHARDSON, Roberto Jarry; et al. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SNELL, Scott; BOHLANDER, George. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

Santos. Vinícius. Entrevista concedida a Lara Amabile Martins e Leticia Pelentir Misturini. Florianópolis. 28 jun. 2017.

SIQUEIRA NETO, José Francisco. O poder normativo da justiça do trabalho e seu contexto. **Revista do Advogado**, ano 33 nº 121, nov. 2013, p. 152-158.

VERUSKA DONATO. **Quase metade dos brasileiros trabalha até onze horas por dia**. <<http://g1.globo.com/jornal-hoje/noticia/2011/12/quase-metade-dos-brasileiros-trabalha-ate-onze-horas-por-dia.html>> Acesso em 25 abr 2017.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

APÊNDICE A – Roteiro da Entrevista não diretiva

Lara e Leticia: Precisamos saber todos os tipos de recompensas que vocês oferecem.

Vinícius: Falando de recompensas a gente tem além do salário: vale alimentação que é padrão, vale refeição, vale transporte, plano de saúde, plano odontológico. E nenhum desses benefícios é descontado da folha, aqueles 6% que geralmente tem do vale transporte não são descontados. Como forma de apoio ao pessoal usar o vale transporte, a gente o nosso quadro de benefícios que é um valor X, e se a pessoa opta por usar o vale transporte, é pago um valor a mais, não entra dentro daquela porcentagem, aquele valor X. Então tem um aditivo ao vale transporte. Por que disso? A gente sabe que usar o vale transporte auxilia muito o pessoal aqui, questão de estacionamento, questão de se locomover melhor e às vezes com o carro você pega muita fila. Então tem alguns incentivos quanto a isso. Dentro desses benefícios, o único que é mais quadrado é o vale refeição que a gente tem através do sindicato, do acordo coletivo que a gente dá o valor fixo diário de vale refeição.

Lara e Leticia: E o valor é igual para todos os cargos?

Vinícius: Todos os cargos têm o mesmo valor

Lara e Leticia: O de vale transporte também?

Vinícius: Depende. Vai depender de onde a pessoa mora e que tipo de ônibus ela pega. Se for o normal aqui de Floripa, que é o SIM, é um valor, se for intermunicipal é outro valor. Então depende de onde a pessoa mora, aí tem o ajuste.

Outros benefícios. A gente tem os benefícios flexíveis aqui dentro.

Lara e Leticia: Esses benefícios que você falou primeiro são os benefícios legais que vocês têm que dar?

Vinícius: São, são os legais. E tem os benefícios que a empresa dá pensando no bem-estar espontâneo do colaborador. A gente tem os programas de desenvolvimento com ações de relacionamento, saúde e bem-estar. A gente tem agora um total de nove programas de envolvimento que tentam preencher lacunas, digamos assim, na vida social e na saúde do colaborador. A gente tem yoga uma vez por semana; pilates uma vez por semana; academia todo dia.

Lara e Leticia: Funciona no mesmo prédio?

Vinícius: Não, academia a gente tem um convênio com uma próxima aqui. Deixa eu ver outro. Aula de dança, programas de saúde (acupuntura, massagem e nutricionista); e aí tem o kart que é mais de relacionamento; o cinema também, tem direito a 2 ingressos por mês.

Lara e Leticia: São parcerias que vocês fazem com outras empresas.

Vinícius: Sim, com outros fornecedores. E tem também o último que é o *airsoft*, igual o *paintball* só que sem a tinta. Esses programas, acho que são nove ou dez, não lembro agora de cabeça, todo colaborador tem direito de escolher até 2. Então alguns programas são de menos frequência como é o caso do kart e do *airsoft*, uma vez por mês. E outros são com maior frequência, como é a academia.

Lara e Leticia: E o colaborador escolhe esses dois por mês que ele participar. Um mês ele escolhe dois, outro mês ele escolhe mais dois.

Vinícius: Ele pode participar do mesmo. Ele pode escolher até dois, se ele quiser escolher um, beleza, se não quiser escolher nenhum, tranquilo também. Isso é uma vantagem que ele tem. A

única coisa que a empresa tem mesmo, não sei se entra bem como uma cobrança, mas a gente gosta que ele use o programa, a gente pede que ele vá, porque a empresa já está disponibilizando. E isso não entra em folha, tá? A gente faz o pagamento direto com o fornecedor. Não tem nenhum custo para o colaborador. É um benefício, só que não daqueles legais. E dentro dos benefícios legais ele ainda pode escolher, se ele quiser ter toda a porcentagem que ele ganha dentro do vale refeição ele pode. Se ele quiser contratar o plano mais caro de saúde ele também pode. Então vai depender da vontade dele.

Lara e Leticia: No caso desses que são legais, vocês não cobram a mais se ele escolher o plano de saúde mais caro.

Vinícius: Não, não tem nenhuma cobrança a mais. Ele é descontado direto daquele valor que ele tem.

Lara e Leticia: E em relação a feedback, avaliação de desempenho, e do clima. Como que funciona mais ou menos o clima de vocês aqui. Como é o contato que um funcionário tem com o outro. Como que vocês tratam as pessoas aqui dentro.

Vinícius: O nosso modo de trabalhar aqui é muito horizontal, o que acaba facilitando na identificação de possíveis problemas e coisas boas também no clima organizacional. Então a gente não tem parede, os gestores, supervisores, coordenadores e até mesmo diretores sentam no mesmo lugar que todo mundo. Isso facilita a comunicação, facilita também ver o trabalho das pessoas. Então o nosso clima aqui é muito tranquilo para se trabalhar. Claro, tem todos os desafios que toda empresa tem, mas eu digo que a parte de relacionamento aqui interna é muito forte. Apesar de a gente ter contratado aí nos últimos meses cerca de 50 pessoas só para cá. Em São Paulo foi uma a mais. São Paulo tem 4 pessoas um *onboarding* para ela se inserir dentro da empresa. Então eu digo que essa parte é o que mais facilita para contratação de novos colaboradores. Agora no dia a dia, no clima entre colaborador, gestor, eu digo que a gente tem bastante desafio. A comunicação interna ainda é um desafio para qualquer empresa, a comunicação sem ruído. E adequar 50 pessoas novas é um desafio enorme, mas a gente tem um processo de *onboarding* cultural, onde a pessoa passa uma semana só se adequando aos tiros de cultura e a algumas situações da empresa onde ela aprende quais são os nossos valores, qual a nossa missão, nossa visão, onde a empresa quer chegar. Ela passa por cada setor se apresentando, conhecendo as pessoas, conhecendo o funcionamento dos setores. Ela fica um tempo na sua área só conversando com o seu gestor para saber o que ela vai fazer no seu dia a dia. Ela conhece os nossos programas de benefícios. Então a primeira semana é os, sem problemas, onde cada um sabe o que o outro está fazendo, andando para o mesmo lugar e isso aqui existe aqui dentro, seria mentira se eu falasse que não existisse. E até dentro da minha experiência como guardião de cultura eu digo que a gente está até a frente de muitos outros lugares, sabe de outras empresas. Eu não quero me comparar a nenhuma outra empresa, mas a gente não fica perdendo nada em termos de clima e cultura para Google, para Facebook e enfim. Até o fato de a gente ser uma empresa menor fica mais fácil da gente gerenciar isso. Tem desafios também dentro dessa parte de cultura, principalmente com muitas pessoas novas entrando. Então eu gosto de falar que a Insight é um caldeirão, um caldo de comida ali. Cada pessoa que está entrando tem que passar pelo processo de avaliação antes de ser contratado no caso (que é um processo bem longo, tem várias etapas), para quando ela chegar aqui estar mais adequada possível ao nosso clima e cultura. Então todo mundo que entra aqui vai botar um pouquinho do seu tempero nesse caldo. O importante é a gente avaliar se o tempero vai destoar muito do que era ou se vai manter esse homogêneo. O fato é que nunca vai ser igual antes. Então eu digo sim, que a gente tem um clima muito forte, uma cultura muito estruturada. Muito

por causa do pensamento dos diretores, sócios. E todo mundo conhece o que a gente quer aqui na Insight, seja a dona Bete que faz o cafezinho até o CEO da empresa que é o Rodrigo. Então a gente tem essa unificação bem forte. Temos uns problemas, tá? Como já falei, tem pessoas que às vezes assim (...) eu gosto de falar que é a nostalgia do crescimento. Se tu olhar um ano atrás, um ano e meio tinha 50-60 pessoas e hoje já estamos em 120, dobrou. Então tem aquela nostalgia de “Ah, gostava de quando a empresa era toda em um andar só, quando podia cumprimentar todo mundo, quando se conhecia todo mundo”. São as dores do crescimento, como falei, uma empresa nunca vai ser igual ao dia anterior. Sempre está andando para a frente, é um caminho único.

Lara e Leticia: Tem que criar soluções para continuar indo no caminho certo.

Vinícius: E a gente tem se dado bem, a gente criou vários ritos de cultura para manter esse clima legal.

Lara e Leticia: E vocês tem alguma coisa escrita sobre esse tipo de política?

Vinícius: A gente não tem. O que tá na moda agora é o “*Culture Code*” - Código de Cultura, mas a gente não tem isso. A gente tem os nossos valores muito fortes que foram revisados agora por um grupo de colaboradores. O que a gente tenta trazer para a realidade é que o trabalhador também é responsável por manter isso, então a gente criou grupos de debate para determinados assuntos. Ah, a gente está com um problema de sobrecarga e centralização de gestão, a gente monta um grupo para debater aquele assunto e encontrar uma solução. Então quando tem um problema dentro da Insight, a maioria das vezes é resolvido, não digo resolvido, a solução é criada pelos próprios colaboradores.

Lara e Leticia: Então dá para dizer que os colaboradores têm uma certa influência nas decisões da empresa?

Vinícius: Claro, total. Apesar de, claro, o aval dos gestores e sócios são imprescindíveis para o negócio funcionar.

Lara e Leticia: Eles ajudam a criar, mas quem toma a decisão final através do que eles passam vocês.

Vinícius: Isso. A maioria das decisões aqui é tomada em conjunto. Até isso gera muita polêmica às vezes: em que momento a gente precisa ser *top down* (aquela decisão que vem de cima pra baixo - Apesar da nossa organização ser muito horizontal né, tem aquelas decisões que cabem ao gestor e eu não vejo isso como um problema porque o gestor está preparado para tomar a melhor decisão em nome do time. Esse é um dos principais pontos do cargo de gestor, tem que estar apto. Então quando toma uma decisão é pensando no bem do time e da empresa e outras vezes são decisões colaborativas, onde a gente senta, debate o assunto e traz a tona a raiz do problema

Lara e Leticia: E o contato de funcionários do mais baixo escalão até diretores, gerentes. Tem incentivo de contato entre essas pessoas?

Vinícius: É como eu te falei é bem aberto, bem tranquilo. Só vai depender da agenda do pessoal. Por exemplo, às vezes vem um gestor para falar comigo, mas eu não tenho tempo para falar com ele no momento. Poxa, marca lá na minha agenda. Então é muito amplo, eu tenho poder para falar com qualquer pessoa aqui dentro como qualquer outro funcionário desde que haja tempo, eu acho que é a coisa mais preciosa dentro da empresa.

Lara e Leticia: E as pessoas não sentem medo? (...)

Vinícius: Não. Claro, isso é natural, acho que toda vida que tem pessoas que vieram para cá de empresas tradicionais, de indústria. Então sempre tem esse receio, mas o que a gente incentiva sempre como empresa é que a conversa seja a mais franca possível, mais aberta possível, a mais sincera, para a gente identificar realmente a causa do problema. Em alguns momentos sim tem resistência em trazer algumas informações, mas o pessoal é muito aberto. Se tem alguma dor, se tem algum problema a gente fala mesmo de cara a cara digamos né.

Lara e Leticia: Vocês têm um processo de feedback formalizado?

Vinícius: Temos. Bom, a gente tem hoje estruturado, além de incentivar bastante o feedback “ah eu tive um problema com a Leticia, enfim, como adultos que somos eu vou chegar para ela e ‘Olha, naquela situação ali talvez tu não tenha tomado a melhor decisão, pensa comigo’ e a gente vai construir em conjunto esse avanço pessoal.

Lara e Leticia: Você tenta entender a pessoa.

Vinícius: Isso. Um dos nossos valores é a empatia, então a gente sempre se põe no lugar antes de sair apontando, julgando. Às vezes no momento foi a melhor decisão, olhando depois pode talvez não tenha sido, talvez apareceu uma outra decisão melhor. Então entender todo o processo antes de dar o feedback. E aí depois assim “Olha Leticia, não foi tão legal aquela tua postura, mas talvez em um outro momento possa agir assim”. Isso é legal, pq não quer dizer que eu tô... não vou chegar e apontar o defeito da pessoa. Não, vou chegar e ajudar ela a melhorar aquilo, a construir um caminho melhor. Essa é a nossa política informal de feedback: que a pessoa seja madura o suficiente para procurar a outra e apontar um possível problema ou também uma possível melhora.

Lara e Leticia: E essa parte informal de feedback pode acontecer de qualquer cargo? Não precisa ser um gestor para falar com outro?

Vinícius: Não. Até em alguns momentos a gente tem uma mediação do gestor. Vamos supor, eu tive um problema com a Leticia no dia a dia de trabalho ali. Eu fui falar com ela - claro, isso é difícil de acontecer aqui, mas já ocorreu - e ela não aceitou meu ponto de vista, achou que eu tava errado também. Aí sim entra a figura do gestor, para mediar isso, entender e resolver o problema. Então a gente tem ali um processo que eu já te falei que é informal, não é estruturado, mas acontece bastante, as pessoas trocam bastante informação. E o RH ajuda às vezes como facilitador, onde entra aí os processos formais de feedback. Tem um maior que ocorre a cada seis meses que é a avaliação de desempenho. Onde é feita de forma anônima e a gente avalia todas as capacidades e condições de trabalho do colaborador, baseado nos nossos valores, são sete valores. Então a gente tem ali uma árvore para cada habilidade. Eu posso avaliar qualquer pessoa da empresa: meu gestor, eu posso avaliar todo mundo. E no final a gente tem uma conversa ali sobre aquilo. É de forma anônima então quem faz a conversa tanto sobre os pontos positivos quanto negativos, porque é legal também dar feedback pra uma coisa legal, positiva. As pessoas têm uma visão pro negócio do feedback muito negativa, mas não é.

Lara e Leticia: A avaliação é 360?

Vinícius: É. Todo mundo se avalia aqui, eu posso avaliar a empresa inteira, é claro que não é viável, mas eu tenho que fazer no mínimo 4 avaliações e a minha auto avaliação, além a do meu gestor claro.

Lara e Leticia: Você pode avaliar quem você quiser, não precisa ser da sua área?

Vinícius: Não precisa ser da minha área. Claro que a gente acaba avaliando as pessoas mais próximas, mas a avaliação é bem legal dentro dessa parte. Porque se eu não tenho condições para avaliar algumas daquelas árvores, eu vou lá e coloco a minha nota neutra naquele ponto e avalio só questão de relacionamento, então a gente não trabalha no mesmo setor, mas se relaciona. Então eu não consigo dizer se ela entrega, como questão de desempenho.

Leticia e Lara: E não tem problema em relação a isso.

Vinícius: Não, não tem problema nenhum. É uma flexibilidade, porque como eu te falei as vezes eu não consigo avaliar o desempenho de entrega. Então a gente tem avaliação tanto quantitativa que a gente dá a nota. Essa nota é de uma escala de 0 (quando eu não sou apto a avaliar nesse caso), é de 1 até 5. De 1 até 5 a gente tem umas divisões ali, tem um grau assim de força né. 1 até 2 ou 2 e pouquinho é quando a pessoa não demonstra aquele comportamento. De 2 até 3 é quando a pessoa demonstra muito pouco aquele comportamento. São cinco forças né. A força neutra ali na metade desse score, a pessoa demonstra o comportamento, mas não é forte.

Lara e Leticia: E o que vocês fazem para melhorar isso nas pessoas?

Vinícius: Já chego lá. Aí no último momento é quando a pessoa é referência naquele comportamento, quando ela é referência naquilo que faz. E aí depois tem a avaliação qualitativa, quando eu deixo pontos a melhorar para ele e pontos que ele já é bom. Então digamos, positivo e negativo da pessoa. Nos pontos a melhorar eu digo “olha comunicação não é tão legal, acho que poderia fazer tal coisa”, ou pode ser um fato “olha, tal dia com tal pessoa eu vi que vc foi grosso” - um exemplo aqui, também não ocorre muito. “talvez não seja a melhor condição de tu tratar uma pessoa.” Porque a gente entende que essa parte ajuda a pessoa a refletir. Então quando a gente tá avaliando tem que ter a empatia de apontar: causa, consequência e possível solução. E aí a gente chega na solução, o plano de voo da pessoa. Baseado no score dela para cada árvore de valor ali, de avaliação, ela pode desenvolver o plano de voo. O plano de voo é o plano de desenvolvimento individual (pdi). Então ela vai fazer um curso por exemplo de oratória porque ela tá com um problema de comunicação.

Lara e Leticia: E esse curso é pago pela Insight?

Vinícius: Se estiver dentro do nosso orçamento, é pago, mas a Insight pode entrar como financiador de um percentual ou então de nada. Vai depender de como foi o desempenho da pessoa, porque as pessoas têm os melhores desempenhos a gente vê que são merecedoras desse valor. Então vai depender tudo do nosso orçamento. Tem um segundo momento de feedback onde é mensal, mas daí vem mais para a empresa. Os colaboradores dão feedback do último mês que eles tiveram dentro da empresa baseado no seu grau de felicidade. Vamos supor, hoje eu mandei para rodar essa pesquisa. “baseado no último mês diga qual foi o seu grau de felicidade de 0 até 10”. Isso a gente faz um NPS em cima né e depois gera um indicador nosso aqui dentro. E a pessoa também pode apontar coisas que ela não gostou do último mês e coisas que ela gostou. Ah por exemplo “semana passada foi legal o nosso *“happy hour”* ou “não foi legal nosso *happy hour* porque sujou muito o nosso ambiente de desconpressão”. E ainda assim tem uma parte informal como eu já citei, são basicamente esses três pontos. O que acontece depois quando a gente termina a parte de *feedback*. Os gestores de cada área acompanham o desenvolvimento do plano de voo e daqueles pontos que foram apontados dentro da avaliação. E a gente faz uma reunião, acho que é quinzenal, uma reunião individual com cada colaborador onde o gestor só vai ver se está sendo efetivo lá aquele plano de voo. Basicamente é esse o nosso processo de *feedback*.

Lara e Leticia: Eu queria saber aqui, em relação ao refeitório. Como é que funciona? As pessoas se servem aqui ou vocês oferecem refeições? Que tipos de alimentos vocês tem?

Vinícius: A gente oferece café e bolacha de manhã para o pessoal, mas de tarde tem a hora da fruta. Então todo dia, das 3 até durar o estoque tem fruta para o pessoal consumir aqui em cima. Varia muito, todo dia são dois tipos de fruta diferentes. Fora isso, o pessoal pede comida aqui na empresa para almoçar, então esse ambiente aqui, o refeitório é usado pelo pessoal pra isso, mas fora isso a gente não oferece nenhuma outra refeição não, tirando nos momentos de descontração, alguma reunião que a gente precisa comprar um *coffe break* ou um *happy hour*, aí sim.

Lara e Leticia: Em relação a remuneração extra. Vocês têm algum tipo?

Vinícius: Temos sim. A gente tem a remuneração extra na parte comercial que é de acordo com o cumprimento da meta, enfim e também da permanência das contas com cada consultor. Temos também a remuneração variável para o pessoal q tem entregas mensais. Então baseado ali no cálculo dependendo da entrega dele, por exemplo setor de suporte, quanto mais ele atender e mais ser avaliado e tiver notas boas nas avaliações maior vai ser o índice de remuneração dele. Claro que tem um teto né. Não são todos os setores que têm remuneração variável apenas alguns, os que trabalham com clientes são os que têm esse ponto digamos assim né.

Lara e Leticia: Citando eles, seria..

Vinícius: Setor comercial; de suporte; novos negócios (que é o pré-venda, hoje é os novos negócios); e o pessoal do sucesso do cliente que faz a administração das contas. Daí esse pessoal ganha uma variável.

Lara e Leticia: Vocês têm plano de cargos e salário?

Vinícius: Temos. Até foi estruturado no início deste ano de uma maneira melhor. A gente trabalha aqui com carreira em 'Y'. Que é a parte do gestor e do especialista. Você pode ser um gestor ou um especialista e ainda assim você pode migrar entre áreas. Então a gente tem nível semelhante em cada área, digamos, hoje eu sou analista de RH lá no setor comercial vai ter um cara que vai estar ao meu lado, então a gente tem dentro dessa árvore o mesmo nível. Eu posso ou pular para as árvores do lado ou então subir em vertical ou em Y.

Lara e Leticia: Participação nos lucros ou resultados?

Vinícius: Temos também. A nossa participação no lucro é baseada no (isso tá pra mudar hoje como funciona) tempo de casa.

Lara e Leticia: A porcentagem que ganha é em relação ao tempo de casa.

Vinícius: São 3 pilares para o cálculo da PLR: tempo de casa, salário base e a nota que ele tirou na avaliação de desempenho. Então é feito um cálculo e tirado a porcentagem do colaborador em cima do total.

Lara e Leticia: Mas é para todos?

Vinícius: Todo mundo ganha porcentagem de lucro.

Lara e Leticia: E em relação ao salário, achei interessante que vocês olham também em relação ao salário para dar a porcentagem. Quanto mais alto o salário menor é participação?

Vinícius: Mais ele ganha, porque é o nível de responsabilidade maior, tem mais competências então a gente vê que aquele cara teve uma responsabilidade maior para atingir aquela meta.

Lara e Leticia: Então desde quando entra já ganha em porcentagens menores né?

Vinícius: Vamos supor, se tu entrar uma semana antes da divisão dos lucros, tu já ganha uma pequena porcentagem. Não, acho que tem um mínimo, acho que um mês, não lembro. Mas eu me lembro que quando eu entrei, foi tipo 3 meses depois teve a divisão de resultado e eu já ganhei uma porcentagenzinha pequena.

Lara e Leticia: E vocês tem de quanto em quanto tempo essa divisão de porcentagem.

Vinícius: Duas vezes por ano, cada semestre.

Lara e Leticia: E você poderia falar o mínimo e o máximo de porcentagem?

Vinícius: Varia, varia mesmo, varia bastante. Não tenho uma precisão para te falar.

Lara e Leticia: E o horário de funcionamento aqui de vocês.

Vinícius: A empresa funciona das 7 da manhã as 10. Das 7 às 10 aí você pode fazer o seu horário. Claro que tem o pessoal do suporte que aí precisa trabalhar no horário comercial, o pessoal do comercial também. Mas o horário é bem flexível.

Lara e Leticia: Qual que é o horário aqui que trabalha.

Vinícius: 8 horas diárias de segunda a sexta.

Lara e Leticia: Então sábado vocês não abrem.

Vinícius: No sábado tem um pessoal que vem trabalhar, mas a gente não cobra, só se ele quiser vir fazer uma hora extra.

Lara e Leticia: Ah, vocês aceitam então fazer uma hora extra.

Vinícius: Aceitamos, a gente tem um banco de horas para isso.

Lara e Leticia: Então é compensado?

Vinícius: Compensado

Lara e Leticia: Não ganha a mais.

Vinícius: Não, não ganha a mais. A não ser que seja necessário né a pessoa vir aqui. Porque a gente sabe que só pode fazer duas horas diárias extras. Aconteceu alguma coisa, alguma emergência e o cara precisou fazer 4 horas aí sim é bonificado. A gente tem um controle bem legal de horas, no máximo até 20 horas extras. 20 horas ali também é o saudável né, para a pessoa não se sobrecarregar, enfim, não estar fazendo muitas horas extras. Aí ela pode usar para tirar folga em qual momento da semana. Sei lá, a pessoa quer ir num show, quer fazer uma viagem e vai precisar ficar dois dias fora, a pessoa pode fazer o banco de horas dela e utilizar sem problema algum.

Lara e Leticia: Então pode entrar a hora que quiser e sair a hora que quiser.

Vinícius: Isso. Dependendo do setor, alguns setores ali como o suporte dependem do horário comercial que é das 8 às 7 da noite. Fora isso não temos nenhum perrengue no horário de almoço no mínimo 1 hora que daí também é por convenção né. A gente precisa disso.

Lara e Leticia: Então n pode fazer 8 horas direto.

Vinícius: 8 horas direto não. Tem que ter ali a pausa de 6 horas para o almoço. Ou se passar de 6 horas no mínimo 15 minutos. Mas fora isso é 8 horas com intervalo de no mínimo 1 hora. A gente também que o pessoal faça no máximo 2 horas, mas as vezes tu tem um compromisso “ah eu vou levar o carro pra arrumar e vou fazer um pouquinho mais de duas horas”. Não tem problema.

Lara e Leticia: Mas isso tudo tem que ser conversado com antecedência.

Vinícius: Isso. Essa eu diria que é a parte mais chatinha porque tu tem que adequar com o teu gestor esses pequenos detalhes. Fora isso não temos nenhum outro problema com horário não. O horário é bem legal.

Lara e Leticia: E quanto ao local de trabalho. A pessoa quer vir trabalhar aqui fora...

Vinícius: Não tem problema. Ela pode usar qualquer instalação da empresa para trabalhar, qualquer lugar mesmo. Temos as salas de reuniões, temos alguns casulos para a pessoa ficar mais sossegada se precisar de mais silêncio. De boas, não tem nenhum problema.

Lara e Leticia: Em relação assim a jogos, vocês tem as músicas também, como é que funciona.

Vinícius: É liberado em qualquer momento do dia com bom senso. “Poxa tô estressado, não tô conseguindo pensar, vou lá jogar uma sinuca uns 15 minutos”. Não tem problema. A gente sabe que pessoas são muito variáveis de humor. Então a gente tenta deixar elas o mais livre possível com consciência, com responsabilidade para ela performar. Então se ela tá estressada ela não vai conseguir ter a mesma entrega. Então vem, joga um videogame, toca um violão.

APÊNDICE B – Roteiro da Entrevista Diretiva

1. Qual a quantidade exata de funcionários da sede em Florianópolis?
2. Quais departamentos/setores existem? Quantos colaboradores há em cada setor?
3. Quais os cargos que existem?
4. Aquele teto/valor x/porcentagem que a empresa oferece para os colaboradores para que eles escolham os benefícios que querem usufruir é o mesmo para todos os cargos ou cada um tem o seu? Como funciona? É em porcentagem em relação ao salário ou em valor monetário?
5. Quais as opções dentro dos benefícios legais que o colaborador pode escolher para usufruir dessa porcentagem/valor x que a empresa disponibiliza? Nessa porcentagem estão inclusos vale transporte e vale alimentação ou eles são pagos a parte da porcentagem? Como funciona isso (é calculado o valor pelo salário, tempo de serviço...)?
6. Existem outros programas que o colaborador pode participar além dos listados abaixo? Pode explicar melhor como funciona esse programa? São ofertados dentro da empresa ou em outros locais?
 - a. Dança, Academia, Pilates, Yoga, Acupuntura, Massagem, Nutricionista, Kart, Massagem, Cinema, *Airsoft*.
7. Tem mais algum programa/benefício espontâneo que a Insight ofereça aos colaboradores (além daqueles que já conversamos: jogos, música, horas flexíveis, feedback, Avaliação de Desempenho, refeitório e Plano de Cargos e Salários)?
8. Vocês possuem alguma cartilha ou algo escrito que é entregue aos funcionários sobre a forma de se comportar com os colegas, maneira de passar feedback, forma como a empresa trata os funcionários, quais são os direitos e deveres, quais os benefícios legais e espontâneos? Ou esses pontos são passados através de conversas?
9. Qual é (são) o (os) objetivo (os) da Insight em oferecer os benefícios espontâneos aos colaboradores? O que vocês esperam conseguir com isso?
 - a. Esses objetivos são atingidos? Em qual proporção eles são atingidos? Algum outro resultado (não esperado) é obtido? A empresa acredita que atinge os objetivos através do que é ofertado como benefícios legais e espontâneos?

- b. Existe uma maneira de mensurar ou de que forma pode-se afirmar que os objetivos são atingidos? É preciso melhorar o atingimento desses objetivos?
- 10. Existe pesquisa de clima ou algo semelhante? Como é feito? Poderíamos ter acesso às perguntas/questionário? (para não fazermos algo redundante com o questionário que queremos aplicar)
- 11. Por que a Insight possui flexibilização da hora de trabalho? Qual a intenção de realizar isso?
- 12. Existe mudança periódica em relação aos tipos de recompensas oferecidas?
- 13. Fale mais a respeito da Sabatina e do Processo de Envolvimento que selecionam novos colaboradores.
- 14. As Cíclicas são reuniões realizadas com todos os colaboradores juntos? São conversas, palestras ou dinâmicas?
- 15. Existe ginástica laboral?
- 16. Sobre a Participação nos Resultados:
 - a. A Participação nos Lucros ocorre 2 vezes por ano, mas e a Participação nos Resultados, quando ocorre? Como funciona?
 - b. Participação nos Resultados está atrelada ao atingimento de metas ou outra forma?
 - c. Qual é a recompensa da Participação nos Resultados (acréscimo no salário, folga,...)?
 - d. A recompensa da Participação nos Resultados é em grupo/área ou individual como na Participação nos Lucros?
- 17. Quais critérios são usados para a composição do salário dos colaboradores?
- 18. Existe algum tipo de bonificação ou premiação?
- 19. Existem *freelancers*, temporários ou terceirizados?

APÊNDICE C – Questionário realizado com os Colaboradores da Insight**Influência das recompensas**

OLÁ! Somos alunas de Administração da UFSC e estamos desenvolvendo uma pesquisa para o nosso trabalho de conclusão de curso sobre como as recompensas oferecidas pelas empresas afetam o comportamento e o desempenho de seus colaboradores. A Insight, muito gentilmente, abriu suas portas e pedimos a você que nos ajude nessa empreitada. Pedimos apenas que você responda as perguntas abaixo, leva apenas 15 minutinhos e você não será identificado de forma alguma, fique tranquilo! Além disso, a própria Insight terá o nome ocultado da pesquisa, para manter o sigilo da empresa.

Ah! Para aqueles que responderem, sortearmos um VALE PRESENTE de R\$ 70,00 reais da Livraria Saraiva. Para aqueles que desejarem participar, favor informar o e-mail no espaço indicado abaixo para podermos entregar o prêmio posteriormente (seu *e-mail* não será disponibilizado para terceiros, mantendo a confidencialidade das respostas). O sorteio será feito no dia 13/11/2017 através do sorteador.com.br, o número do participante será por ordem de resposta dos questionários. Boa Sorte e obrigada!

Dúvidas?! Sugestões?! Fique à vontade para entrar em contato conosco: tcclaraeleticia@gmail.com

*Obrigatório

E-MAIL

_____ INFORME APENAS SE QUISER PARTICIPAR DO SORTEIO

Queremos saber mais sobre você!**Gênero ***

☐ Masculino

☐ Feminino

Idade *

☐ Menos de 19 anos

☐ de 30 a 34 anos

☐ de 20 a 24 anos

☐ de 35 a 39 anos

☐ de 25 a 29 anos

☐ Mais de 40 anos

Estado Civil *

☐ Solteiro(a)

☐ Divorciado(a) ou Separado(a)

☐ Casado(a)

Judicialmente

☐ Viúvo(a)

Possui filhos? *

- ☐ Não
- ☐ Sim, 1 filho

- ☐ Sim, 2 filhos
- ☐ Sim, 3 ou mais filhos

Qual sua formação? *

- ☐ Ensino Médio
- ☐ Técnico
- ☐ Ensino Superior Cursando

- ☐ Ensino Superior Completo
- ☐ Pós-Graduação (MBA, mestrado, doutorado)

Há quanto tempo você está na empresa? *

- ☐ Há menos de 1 ano
- ☐ Entre 1 e 3 anos

- ☐ Entre 4 e 6 anos
- ☐ Mais de 6 anos

Em qual departamento você trabalha? *

- ☐ Administrativo
- ☐ Trade Insights
- ☐ Implantation Sucess
- ☐ Comercial
- ☐ Novos Negócios
- ☐ Gestão do Conhecimento

- ☐ DEV
- ☐ Produto
- ☐ Marketing
- ☐ Suporte e Relacionamento
- ☐ Outro: _____.

POLÍTICA DE RECOMPENSAS

A política de recompensas envolve desde os BENEFÍCIOS LEGAIS e OBRIGATÓRIOS, até os BENEFÍCIOS ESPONTÂNEOS, portanto, salário, vale refeição, plano de saúde, plano odontológico, ambiente de trabalho, ginástica laboral, participação nos lucros e resultados, bonificações, Programa de Envolvimento (yoga, dança, pilates, academia, acupuntura, massagem, nutricionista, kart, cinema, *airsoft*) e qualquer outro benefício oferecido pela Insight, entram nesta categoria.

Sobre a Política de Recompensas, qual o seu nível de satisfação em relação a(o): *

	Totalmente Satisfeito(a)	Muito Satisfeito(a)	Pouco Satisfeito(a)	Nada Satisfeito(a)
Divulgação e comunicação sobre os benefícios e incentivos oferecidos				

Divulgação e comunicação sobre a remuneração				
Liberdade de migrar para outro departamento				
Oportunidade de subir de cargo				
Política salarial da empresa: salário base + vale transporte + vale alimentação + valor X + remuneração extra (caso haja) + PLR				

Nos dê sua opinião sobre a Política de Recompensas

BENEFÍCIOS

Inclui-se aqui os BENEFÍCIOS ESPONTÂNEOS oferecidos pela Insight, como o ‘Programa de Envolvimento’: Yoga (uma vez por semana); Aula de Dança; Pilates (uma vez por semana); Academia (todos os dias); Acupuntura; Massagem; Nutricionista; Kart (uma vez por mês); Cinema (dois ingressos por mês); e *Airsoft* (uma vez por mês).

Qual o seu nível de satisfação em relação a(o): *

	Totalmente satisfeito(a)	Muito satisfeito(a)	Pouco satisfeito(a)	Nada satisfeito(a)
Benefícios que podem ser escolhidos por mês				
Quantidade de benefícios que podem ser escolhidos				
Frequência em que os programas são atualizados				

Frequência das atividades oferecidas pelo programa				
--	--	--	--	--

Os benefícios oferecidos influenciam no seu desempenho de trabalho? *

☐ Influencia totalmente

☐ Influencia pouco

☐ Influencia bastante

☐ Não influencia em nada

Os benefícios influenciam na integração dos colaboradores? *

☐ Influencia totalmente

☐ Influencia pouco

☐ Influencia bastante

☐ Não influencia em nada

Quais benefícios você mais utiliza? Assinale até 3 *

☐ Yoga

☐ Acupuntura

☐ Cinema

☐ Aula de Dança

☐ Massagem

☐ Airsoft

☐ Pilates

☐ Nutricionista

☐ Outro: _____.

☐ Academia

☐ Kart

O que poderia melhorar?

FEEDBACK

Considerado como um benefício, esta categoria tratará do dar e receber Feedback, incluindo todas as formas como o *Feedback* é praticado na Insight, seja por meio da Avaliação de Desempenho, de Feedbacks programados ou informais; incentivo para que ocorram *Feedbacks* entre os colegas; facilidade e abertura sua e dos seus colegas para dar e receber Feedback.

Você procura expor sua opinião para os colegas sobre um comportamento que tenha considerado inadequado? *

☐ Sim

☐ Não

☐ Às vezes

Você procura expor sua opinião para os colegas sobre um comportamento que tenha considerado admirável? *

☐ Sim

☐ Não

☐ Às vezes

Ainda em relação a feedback, assinale abaixo: *

	Totalmente Aberto	Muito Aberto	Pouco Aberto	Não Aberto
Você considera o ambiente propício e aberto para dar e receber feedback?				
Você considera seus colegas abertos para dar e receber feedback?				
Você é aberto para dar e receber feedback?				

Nos dê sua opinião sobre os Benefícios

AMBIENTE DE TRABALHO

No ambiente de trabalho se leva em consideração tudo o que cerca o colaborador: a convivência com os colegas e superiores, equipamentos de trabalho, ambiente físico, divisão físico entre setores, ruídos e barulhos, *puffs*, videogames, televisão, sinuca, instrumentos de música, cozinha/refeitório, sacada, sofás, liberdade de parar e relaxar durante o expediente, dentre outros.

Qual o nível de influência em relação a(o): *

	Influencia totalmente	Influencia muito	Influencia pouco	Não influencia em nada
Espaço aberto, sem divisões e sem salas isoladas no desempenho de suas atividades				

Espaço aberto, sem divisões e sem salas isoladas na interação e comunicação profissional e não profissional				
Tirar uns minutos de descanso durante o expediente no seu desempenho				
Recursos de diversão (videogame, piscina de bolinhas, instrumentos musicais, puffs, sinuca, etc.) em propor descanso e consequentemente melhorar o seu desempenho				
Recursos de diversão (videogame, piscina de bolinhas, instrumentos musicais, puffs, sinuca, etc.) em causar distração e desconcentração				

Qual o seu nível de satisfação em relação a(o): *

	Totalmente satisfeito(a)	Muito satisfeito(a)	Pouco satisfeito(a)	Nada satisfeito(a)
Modelo de trabalho horizontal				
Disponibilidade de comunicação com seus colegas e superiores				
Sua opinião ser levada em conta no grupo de trabalho e nas decisões				
Nível de pressão para participar de grupos de discussão e dinâmicas				
Se sentir à vontade para interagir com seus superiores				

A resolução de pequenos conflitos e insatisfações através da pesquisa de nível de felicidade				
--	--	--	--	--

HORÁRIO FLEXÍVEL

Liberdade para chegar e sair a hora que quiser, desde que respeitando as 8 horas diárias de trabalho e o mínimo de 1 hora de almoço.

Os desencontros de horários influenciam em gerar conflitos (resolução de problemas, projetos, reuniões, etc.)? *

☐ Influenciam totalmente

☐ Influenciam pouco

☐ Influenciam muito

☐ Não Influenciam em Nada

Em relação a compensação de horários na troca por folgas, você está: *

☐ Totalmente satisfeito(a)

☐ Nada Satisfeito(a)

☐ Muito Satisfeito(a)

☐ Não se aplica ao meu departamento

☐ Pouco Satisfeito(a)

Sobre a política de horário flexível da empresa você se considera: *

☐ Totalmente Satisfeito(a)

☐ Nada Satisfeito(a)

☐ Muito Satisfeito(a)

☐ Não se aplica ao meu departamento

☐ Pouco Satisfeito(a)

Nos dê sua opinião sobre o Ambiente de Trabalho

INCENTIVO

Os planos de incentivos contribuem na divulgação dos objetivos da empresa já que são eles que quando atingidos liberam as recompensas financeiras e não financeiras. Na Insight os incentivos oferecidos são bônus, plano de vôo, participação nos lucros e resultados, remunerações extras em alguns departamentos mediante atingimento de metas.

Qual o seu nível de satisfação em relação a(o): *

	Totalmente Satisfeito(a)	Muito Satisfeito(a)	Pouco Satisfeito(a)	Nada Satisfeito(a)
Resposta da empresa em auxiliar no desenvolvimento dos pontos fracos identificados na avaliação de desempenho (plano de voo)				
Comprometimento da empresa no desenvolvimento das habilidades do colaborador				

PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS

A PLR na Insight é formada por 3 fatores: tempo de casa, salário base e nota na avaliação de desempenho. Considere-os para responder as perguntas abaixo.

Qual seu nível de satisfação em relação a forma como é feito o cálculo do PLR *

☐ Totalmente Insatisfeito(a)

☐ Muito Satisfeito(a)

☐ Pouco Satisfeito(a)

☐ Totalmente Satisfeito(a)

O PLR influencia você a desempenhar um melhor trabalho?

☐ Influencia Totalmente

☐ Influencia Pouco

☐ Influencia Muito

☐ Não influencia em nada

Nos dê sua opinião sobre os Incentivos

REMUNERAÇÃO

A política salarial da Insight é formada pelo salário base, valor X , vale transporte, vale alimentação e todos os incentivos e benefícios financeiros oferecidos. O VALOR X é aquele em que o colaborador possui liberdade para personalizar com os benefícios que desejar, como os tipos de plano odontológico e de saúde por exemplo.

Qual o nível de influência que a política salarial tem na sua motivação para desempenhar suas atividades de trabalho *

☐ Influencia Totalmente

☐ Influencia Pouco

☐ Influencia Bastante

☐ Não influencia em nada

Você se sente satisfeito com a forma de escolher os benefícios que você usufruirá no valor X? *

☐ Totalmente Satisfeito

☐ Pouco Satisfeito

☐ Muito Satisfeito

☐ Totalmente Insatisfeito

O valor X supre as suas necessidades (saúde, lazer, social)?

☐ Sim

☐ Não

REMUNERAÇÃO EXTRA

Alguns departamentos da Insight trabalham com remunerações extras mediante atingimento de metas estabelecidas.

Qual seu nível de satisfação em relação a clareza das metas para receber a remuneração extra? *

☐ Totalmente Satisfeito(a)

☐ Totalmente Insatisfeito(a)

☐ Muito Satisfeito(a)

☐ Não se aplica ao meu departamento

☐ Pouco Satisfeito(a)

Qual o nível de influência da remuneração extra no seu desempenho para atingir a meta? *

☐ Influencia Totalmente

☐ Não influencia em nada

☐ Influencia Bastante

☐ Não se aplica ao meu departamento

☐ Influencia Pouco

Nos dê sua opinião sobre Remuneração

Calma, está quase acabando! ;)

Se você chegou até aqui, muito obrigada! Vamos finalizar com algumas perguntas rápidas.

Assinale SIM ou NÃO para as perguntas abaixo: *

	SIM	NÃO
Você se sentiu atraído a trabalhar na empresa por causa das recompensas oferecidas?		
Você acredita que as recompensas oferecidas atraem novos colaboradores?		
As recompensas são um fator importante para sua permanência na empresa?		
Tendo em vista que existem programas relacionados à saúde - como plano de saúde e odontológico, academia, pilates, nutricionista, etc. Você acredita que tais recompensas contribuem para a sua saúde dentro e fora do ambiente de trabalho?		
Você se sente pressionado a participar de dinâmicas e grupos de discussão por ver seus colegas participando?		
Você acredita que as recompensas oferecidas contribuem para o seu bem-estar e felicidade?		
Você acha que as recompensas oferecidas exigem como resposta maior dedicação no trabalho?		
Você acredita que as recompensas oferecidas contribuem para o aumento do seu comprometimento com a empresa?		
Você se sente influenciado a se dedicar e fazer um melhor trabalho devido às recompensas oferecidas?		

Fonte: Elaborada pelas autoras (2017).